



GRUPO JOLY

ENTREVISTA

Antoni Costa, presidente de Paradores: "Paradores puede crecer más, pero no tiene capacidad para atender toda la demanda" **2 y 3**

la entrevista

**Antoni Costa.** Presidente de Paradores

Antoni Costa (Ibiza, 1953) casi ha cumplido un año como presidente de Paradores. En este tiempo, Costa ha iniciado la renovación de los procesos de gestión de la empresa, además de segmentar la oferta y buscar nuevas vías de comercialización a través de una imagen que descubre otros valores de España, más allá del modelo de sol y playa

"Paradores tiene capacidad para crecer pero no puede atender toda la demanda"

RODRIGO PONCE DE LEÓN

■—Lleva casi un año al frente de Paradores, ¿cuál es el balance que hace de este periodo?

—Al llegar me encontré a una empresa con 76 años de antigüedad, una marca consolidada y un equipo humano muy profesional, pero con sistemas de gestión mejorables. Hemos diseñado un plan estratégico sustentado en tres pilares: calidad, en un sentido amplio para que lo perciba el universo de clientes potenciales; eficiencia, a través de la mejora de los sistemas internos y la creación de un departamento de innovación e investigación; y competitividad, con más oferta y más asequible para elevar el nivel de ocupación y los ratios de productividad. Nuestro crecimiento está limitado, por lo que vamos a innovar en el sistema de comercialización, segmentar la oferta en siete propuestas (salud, deportes, sol y playa, negocios, familia, naturaleza y patrimonio histórico) y generar una nueva imagen.

—En Andalucía hay 16 paradores, ¿cómo ha sido su comportamiento durante 2004?

—Andalucía representa el 20 por ciento de la oferta y es una de las áreas geográficas donde los establecimientos tienen un mejor funcionamiento, con un nivel de ocupación que ronda el 83 por ciento, frente al 74,6 de media de la red. También hemos percibido que se cumple satisfactoriamente con las expectativas del cliente. El nivel de



productividad es muy alto, pero es necesaria la renovación de algunos establecimientos. Primero, vamos a abordar el parador de Granada y, posteriormente, remodelaremos los de Mojácar y Antequera, además de modernizar los de Jaén y Málaga Golf.

—¿Hay previsiones de que se abra algún parador en Andalucía en los próximos años?

—Tenemos el proyecto de Cádiz, con

100 habitaciones nuevas y talasoterapia, pero no hay otros planes.

—¿De qué forma van a responder a los 138 municipios que han solicitado la ubicación de un parador en su localidad?

—Es imposible responder a todas las peticiones. El mercado tiene un límite y Paradores tiene capacidad de crecer pero no podemos atender a todas las demandas, ni tampoco todos los lugares cumplen con las condiciones para albergar nuestra oferta. Ahora tenemos 91 establecimientos y queremos alcanzar los 100 paradores en el año 2010, con proyectos que siempre atienden a la recuperación del patrimonio histórico, la dinamización de zonas con declive económico y la mejora de la oferta hotelera. Se han proyectado paradores en Ibiza, ya que Baleares era la única autonomía donde no teníamos presencia, en Veruela (Zaragoza), Villaplino (León), Corias (Asturias) y Muxía (La Coruña).

—¿Cuáles son las tendencias que van a marcar el futuro de Paradores?

—Paradores está situado en un segmento de mercado que crece y en el que el cliente decide a qué dedica su tiempo de ocio de una manera individualizada y sin masificaciones. Nuestra página de internet permite identificar el segmento de mercado que se desea y ya es el segundo canal de comercialización, ya que nos aporta un 20 por ciento de los clientes. Además, tenemos una oferta que está desapareciendo de la hostelería española,



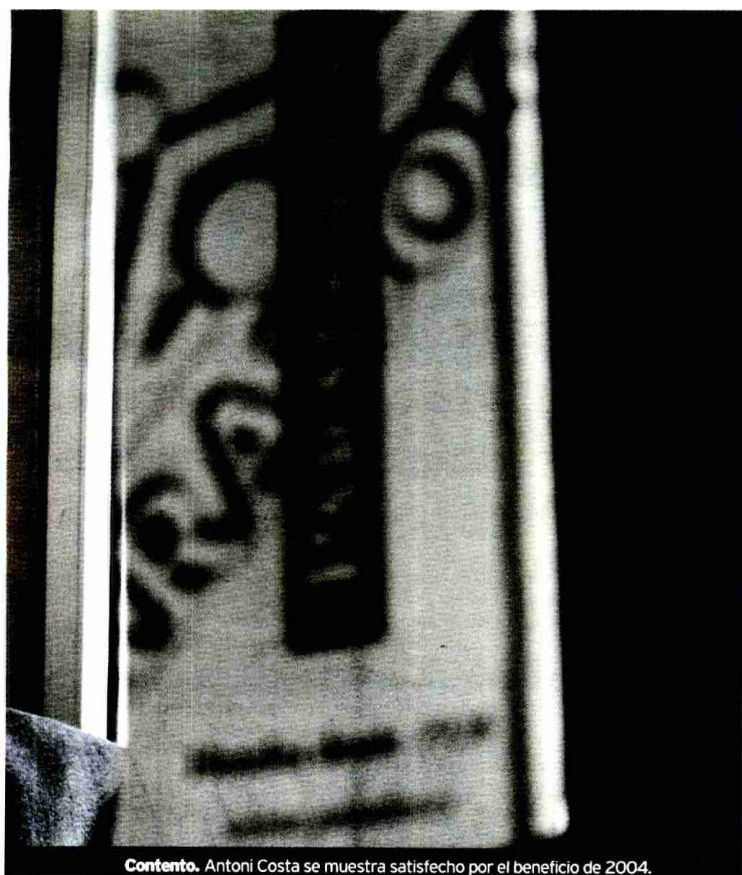
donde el elemento humano es el componente principal. Nuestros establecimientos tienen una media de 60 habitaciones y somos la compañía hotelera con más capital humano, con una media de 0,8 empleados por habitación. Así, ofrecemos servicios que otros han eliminado en aras de un economicismo que a Paradores no le hace falta. De hecho, obtuvimos un incremento del beneficio del 17 por ciento antes



■ **Andalucía es una de las áreas en las que mejor funcionamos: aquí tenemos una ocupación superior a la media"**

■ **Nos gustaría parecernos a una bolsa de valores en que nuestros precios fluctuasen de un día para otro"**

■ **No haremos inversiones directas en el exterior, pero lograremos réditos de la exportación de nuestro know how"**



Contento. Antoni Costa se muestra satisfecho por el beneficio de 2004.

de impuestos, hasta los 32,9 millones de euros -21 millones de beneficio neto- en 2004. Además, hay un gran mercado en el cliente que busca restauración de calidad, como la que ofrece Paradores, que ya supone casi el 47 por ciento del negocio.

-¿Es posible aumentar la ocupación cuando las previsiones de visitantes de organizaciones como Exceltur apuntan a un perfil del cliente extranjero que pernocta y gasta cada vez menos?

-Los estudios están hechos para confirmar la excepción. Exceltur hace estudios rigurosos para saber qué pasa en el mercado, pero en el último año Paradores creció en torno al 5 por ciento en el gasto de nuestros clientes en alojamiento y restauración. Esta tendencia continúa, pese a que en los últimos meses las condiciones climatoló-

gicas no ayudaron, y seguimos incrementando nuestro precio medio tanto en alojamiento como en restauración. No dudo de que Exceltur tenga razón pero no es el caso de Paradores.



"Es necesario revitalizar la oferta de sol y playa"

-¿Es posible vender España en el extranjero sin el sol y playa?

-El sol y playa va a seguir siendo el primer elemento de generación de turismo hacia España, pero hay otros segmentos con grandes posibilidades que no se comercializan con la misma fuerza. Por nuestra posición estamos más en el segundo segmento, a pesar de que tenemos oferta en la costa mediterránea y las Islas Canarias. En el sol y playa hay cierto agotamiento del modelo tradicional porque las tendencias del mercado descartan un turismo masivo. Es necesario una revitalización profunda de la oferta y el sector, que es consciente del problema, ya está buscando soluciones.

-Paradores ha lanzado una campaña publicitaria internacional en solitario pero, ¿un distintivo diferenciado no divide la tan

defendida marca España?

-Vamos a hacer nuestra campaña con recursos propios pero con el símbolo de Turespaña, porque entendemos que España es el valor identificativo. Nuestra presencia internacional todavía es escasa, aunque no es el caso de los paradores andaluces donde la mayoría de los clientes, el 60 por ciento, son extranjeros, frente al 36 por ciento del conjunto. La campaña se centra en Alemania, el Reino Unido, Benelux e Italia, donde hay una clientela madura que conoce la España tónica, es decir, toros, flamenco, paella y sol y playa, pero que no alcanza a ver la otra riqueza cultural y gastronómica de nuestro país. Paradores pone en el mercado esta oferta diferente con una calidad que otros no pueden, además de ampliar la demanda potencial.

-Usted anunció una política más flexible de precios pero al alza, mientras el sector parece imbuido en una guerra de precios a la baja, ¿quién se llevará el gato al agua?

-La política histórica de la empresa ha sido que los precios estaban determinados por razones ajenas al mercado. Queremos tener un sistema eficaz de precios de manera que, en momentos punta de demanda, éstos aumenten y cuando sea débil los precios bajen. El resultado final es que clientes que antes no podían ir a Paradores por su coste elevado pueden acceder ahora y la empresa obtiene la rentabilidad necesaria. No somos una bolsa de valores pero nos gustaría parecernos a ella, de manera que nuestros precios fluctuasen de un día para otro.

-¿Por qué no da Paradores finalmente el salto a la internacionalización?

-El plan estratégico se centra en el crecimiento del mercado nacional e iniciar la internacionalización de una parte de la empresa: el know how de Paradores. Vamos a exportar el sistema de gestión, que es una forma de internacionalización que no pasa por la inversión directa y del que esperamos resultados tanto económicos como de imagen y prestigio de la marca. Ahora bien, no descarto que en el futuro la empresa salga al exterior para tener un escaparate en mercados de la UE y mejorar nuestra presencia comercial en el área de influencia de nuestro país, en Latinoamérica y el Mediterráneo, donde la presencia española siempre sería positiva.

-¿Cómo valora que en algunas reformas estatutarias se plantee que la gestión de Paradores sea de carácter autonómico?

-Sería un error. La fuerza de Paradores está en su marca, como otras cadenas hoteleras. Nadie plantea que una cadena por el hecho de que esté en diferentes comunidades tenga órganos de gestión distintos o una marca distinta en cada autonomía.