



LA ENTREVISTA **DEL MES**

SEBASTIÁN ESCARRER

“HAY QUE ABARATAR LA MANO DE OBRA Y GANAR FLEXIBILIDAD”

EL VICEPRESIDENTE DE SOL MELIÁ CREE QUE EL GOBIERNO ESTÁ DESCUIDANDO A LAS GRANDES EMPRESAS, QUE FALTA COORDINACIÓN ENTRE ADMINISTRACIONES Y QUE LAS REFORMAS SON INSUFICIENTES

FOTOGRAFÍAS MÁXIMO GARCÍA

DE PRIMAVERAL TIENE MUY poco este día de lluvia en Madrid. Imposible hacer la entrevista, como estaba previsto, en la terraza con una de las mejores vistas de la capital, en el *Me* de la Plaza de Santa Ana.



**POR MARTA
GARCÍA ALLER**

Cuando se hospeda en esta joya de la cadena Sol Meliá, su vicepresidente Sebastián Escarrer elige la misma *suite* en la que se alojaba Manolite antes de cada corrida. El toro para el que ahora se prepara este mallorquín, hijo del fundador de la cadena, con 300 hoteles en 26 países, es la crisis más galopante del sector.

Escarrer, en la actualidad presidente del lobby turístico Exceltur, intenta mostrarse optimista siempre que se acuerda de que ése es el mensaje que quiere transmitir, pero no logra desprenderse de un gesto serio, que le acompaña durante toda la conversación. En realidad,

son pocas las buenas noticias que le puedan arrancar una sonrisa sincera. Bueno, salvo tener al Mallorca en la Champions. Antes de empezar, Escarrer pide un té verde que luego no toca. Eso sí, de su Blackberry no se separa a lo largo de la hora que dura la entrevista. A lo mejor le están informando de los primeros problemas en el espacio aéreo europeo por la erupción del volcán islandés, una situación sin precedentes que se produce mientras hablamos. Era pronto para sospechar entonces la gravedad de las consecuencias, pues sólo entre el 15 y el 20 de abril, el sector calcula que esta crisis le podría haber generado una pérdida de 252 millones de euros en ingresos.

PREGUNTA. ¿Es esta lluvia de hoy un buen decorado para hablar del estado del turismo en España?

RESPUESTA: Hay claros oscuros, sí. Igual que en la primavera, en la industria turística

hay días boyantes de sol fantástico y tormentas de las que resguardarse. Pero en España, en los próximos años, va a haber mucho claroscuro.

P. ¿Se nos agotó el modelo de *sol* y *playa*?

R. No. No está agotado. Es un modelo de 50 años que tiene que evolucionar, igual que la demanda. El viajero de entonces no es el de ahora. Y también ha evolucionado la oferta en otros países. Hay nuevos destinos competidores con playas excepcionales y mucho más baratos. Frente a esto, ¿cuál es nuestra ventaja? El *sol* y *playa* sigue siendo el ancla que la mayoría de nuestros turistas extranjeros y nacionales buscan. Hay que fortale-

CREDENCIALES
ESTADO ACTUAL. VICEPRESIDENTE DE SOL MELIÁ Y PRESIDENTE DE EXCELTUR
MÉRITOS. SU PRIMER DESAFÍO FUE SACAR LA COMPAÑÍA A BOLSA EN 1996.
RETOS DE FUTURO. MANTENER LA CADENA DE 300 HOTELES EN 27 PAÍSES LÍDER EN ESPAÑA Y MEJORAR SU POSICIÓN MUNDIAL (AHORA ES LA 17).





O.J.D.: 26340
E.G.M.: 72000
Tarifa (€):37130

ACTUALIDAD ECONÓMICA

Fecha: 01/05/2010
Sección: ENTREVISTA
Páginas: 28-32





“NO NOS INTERESA EL MOCHILERO, SINO EL VIAJERO DISPUESTO A PAGAR MÁS POR UNA OFERTA COMPLEMENTARIA”

“LA ADMINISTRACIÓN ES LA GRAN RESPONSABLE DE LA SITUACIÓN EN LA QUE ESTAMOS. NUNCA HA DADO PRIORIDAD AL TURISMO”

“LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS ESTÁN PROMOCIANDO DESTINOS MÁS POR INTERÉS POLÍTICO QUE POR RENTABILIDAD”

SEBASTIÁN ESCARRER



Escarrer fue nominado por el World Economic Fom como uno de los 100 líderes empresariales del siglo XXI.

cerla. Pero tenemos que segmentar mejor nuestra oferta y dirigirnos al público que nos interesa. No el mochilero, sino el turista que está dispuesto a pagar más por una oferta complementaria de gastronomía, cultura y unas infraestructuras que nuestros competidores no tienen. En los últimos 15 años se han hecho bien muchas cosas, como la mejora de infraestructuras y la seguridad, que es lo que más valora el turista europeo, así como la inversión en turismo responsable.

P. ¿Qué errores se han cometido?

R. Empecemos por nosotros mismos, los empresarios. Hemos desperdiciado mucho tiempo antes de aunar esfuerzos. Ahora estamos las 30 principales empresas en Exceltur, pero tendríamos que haberlo hecho antes. Hemos tardado en darnos cuenta de que una empresa turística no depende de lo que haga una sola. Nuestra fábrica no es nuestro hotel, sino el destino turístico en su conjunto. Ahí ra-

dica nuestra productividad. También tenemos una gran responsabilidad en la sobreoferta que se ha generado. Ahora bien, la Administración Pública es la gran responsable de la situación en la que nos encontramos, porque nunca ha dado prioridad al sector turístico. El sector de automoción, simplemente porque afecta a grandes empresas cohesionadas, ha sabido reclamar un plan de rescate. Y en el sector turístico, del que dependen más de dos millones de empleos directos, mucho más que en el motor, al que se ha regado de ayudas, no ha ocurrido nada parecido. ¿Por qué no ha habido ninguna ayuda para el turismo? No son recursos financieros lo que estamos pidiendo, sino liderazgo y coordinación entre ministerios, que no la hay. Dependemos de múltiples departamentos sin coordinar: Medio Ambiente para las costas, Fomento para las infraestructuras, Cultura para los derechos de autor, Exteriores para los visados... Los rusos prefieren irse a Turquía y

Croacia porque venir a España representa un follón para ellos...

P. ¿Agravan las autonomías este problema de descoordinación?

R. Ha dado en el clavo. Es un problema que afecta al turismo, a toda la economía y al conjunto del Estado español. Tenemos un sistema autonómico que ha sido imprescindible para España, pero que ya no nos podemos permitir. No es aceptable una duplicidad de recursos y de responsabilidades que a veces se multiplican por cuatro. En España es imprescindible hacer los ajustes que las empresas ya hemos hecho desde que empezó la crisis. Tiene que haber un Pacto de Estado de Turismo para coordinar las comunidades autónomas y así lo pedimos los empresarios en el último Consejo Español de Turismo. Parece que la iniciativa puede avanzar porque las autonomías han visto las orejas al lobo. La base de la solución es remar en la misma dirección.

P. ¿En qué urge más coordinarse?

R. Lo más acuciante es la marca España. Hoy por hoy, las autonomías están promocionando sus destinos más por intereses políticos que por la rentabilidad del negocio. Frente a la crisis que tenemos y con recursos limitados, eso es impensable, ninguna empresa lo haría. Estamos promocionando destinos que en España no los conoce ni su padre ni su madre fuera de la región, y queremos darlos a conocer en Alemania. ¿Por qué? Porque el político de turno quiere hacerse una foto allí. La mitad de nuestro turismo es español. Lo que pedimos es que las comunidades dediquen sus recursos a promocionar su destino en el mercado doméstico y que Turespaña y el Ministerio vendan la marca España a nivel global en el exterior, que es lo que están haciendo nuestros competidores. ¿Cómo vamos a publicitar en China destinos que no conocen ...

“EN 2010 Y 2011 VEREMOS MOVIMIENTOS CORPORATIVOS Y EMPRESAS QUE DESAPARECERÁN. LAS CRISIS SIEMPRE SON ASÍ”

“[LA CORRUPCIÓN EN BALEARES] NO ESTÁ TENIENDO EFECTO EN EL NEGOCIO. PERO ES ESENCIAL LIMPIAR ESTO CUANTO ANTES”

“EL MODELO DE SOL Y PLAYA NO ESTÁ AGOTADO. PERO TIENE QUE EVOLUCIONAR, IGUAL QUE LA DEMANDA. HAY NUEVOS DESTINOS COMPETIDORES”

ya sean las Islas Baleares, Cataluña o Isla Cristina? Lo siento mucho, primero hay que dar prioridad a la marca España.

También tenemos muchos problemas de unidad de mercado en las normativas. El AVE tiene que cumplir diferentes exigencias en materia medioambiental o para discapacitados, según la comunidad por la que pase y a veces son contradictorias. Lo mismo nos pasa con las cadenas de hoteles. Es irracional.

P. ¿No lo iba a solucionar la Directiva de Servicios?

R. Hoy por hoy no estamos aprovechando la oportunidad que ofrece la ley Bolkestein. Estamos perdiendo una gran ocasión y con la crisis que tiene España se requiere un liderazgo esencial que los empresarios exigimos.

P. ¿Ayudaría una concentración del sector a aumentar la competitividad?

R. La crisis facilitará la consolidación. La clara sobreoferta hace que haya empresas que pueden caer este año, de manera que ese mercado lo ocupen las empresas que queden, en forma de alianzas o de fusiones. Esto se está moviendo. Habrá noticias. A lo largo 2010 y de 2011 veremos operaciones corporativas y empresas que desaparecerán. Las crisis siempre son así. Y cuanto antes lo asimilemos y lo pasemos, mejor. Es inevitable.

P. ¿Participará Sol Meliá en este proceso de concentración?

R. Sol Meliá es líder indiscutible en el mercado hotelero español gracias a incorporaciones y adquisiciones que habían demostrado que no podían funcionar y cuya integración ha sido sumamente exitosa. También incorporamos otras como Tryp o Ininside, en Alemania, que ya funcionaban *per se*. Sol Meliá se ha ido configurando con adquisiciones, muchas de ellas en tiempos de crisis. És-

tas te permiten ver oportunidades y las fortalezas que uno tiene. En los momentos buenos, redujimos deuda un 35% y hemos seguido bajándola hasta el 14% en 2009, en el peor año de crisis de la industria turística española, que nos ha afectado pero menos que a nuestros competidores: el beneficio neto de la compañía ha caído un 25%, pero otras muchas han entrado en pérdidas. Estamos preparados para aprovechar las oportunidades que surjan.

P. ¿Dónde está Sol Meliá buscando oportunidades? ¿En España, en Europa, en América Latina...?

R. Planeamos abrir un hotel cada tres semanas los próximos 18 meses. Algunos de ellos en España, donde hemos sabido incorporar hoteles de otras cadenas, muchas de ellas internacionales. Hemos incorporado el Meliá Bilbao y el Meliá La Quinta en Marbella, que antes estaban gestionados por grandes marcas extranjeras. Y también nos haremos con las riendas de hoteles independientes, tanto en gestión como en franquicia. Creceremos en España, donde queremos mantener el liderazgo, y fuera también. Miramos a Latinoamérica, a las capitales europeas y al norte de África para seguir creciendo. Además, acabamos de abrir el primer Meliá en China, que era una asignatura pendiente tras 25 años en Asia.

P. ¿Planea más aperturas en China tras la de Shanghái?

R. Confiamos en que ese hotel emblemático nos facilite la apertura de nuevos establecimientos.

P. ¿Están las oportunidades en España en el negocio urbano o en el vacacional?

R. En los dos. En la parte urbana hay una gran sobreoferta de promotores inmobiliarios o de *hedge funds* que no son ho-

teleros y han querido hacer sus pinitos pero no tienen marca ni conocimientos adecuados de gestión. Ahora, con la crisis, los bancos se van quedando con ellos o les exigen, en la refinanciación, que pasen a manos de gestores internacionales o líderes españoles, y creemos que ahí existe un potencial importante. En el segmento vacacional hay oportunidades tanto en gestión como en franquicia. Hay empresarios de la primera generación que montaron el hotel y se van retirando, y ahí podemos aportar nuestro *know how*.

P. ¿Ha dejado la crisis más a salvo las rentabilidades en América Latina?

R. Sin duda, es un lugar de crecimiento. Pero hay que recordar que en 2009, México, por ejemplo, sufrió la peor crisis turística de su historia. No supimos combatir el estigma de la inseguridad de la gripe A. Una gripe interesadamente exagerada.

P. ¿Por quién?

R. Por sectores y componentes mucho más potentes que un fragmentado sector turístico.

P. ¿Como el *lobby* farmacéutico?

R. Y unos políticos temerosos de afrontar responsabilidades, sin darse cuenta de que las decisiones que estaban tomando causaban una destrucción de riqueza y puestos de trabajo que en México supuso un 1% del PIB y al sector turístico nos ha dejado maltrechos. Lo mismo pasó en Argentina. En España, nos llega a ocurrir en la temporada alta y nos hacen un traje.

P. ¿Afectan al turismo los escándalos de corrupción en Baleares?

R. Hoy por hoy no está teniendo un efecto en el negocio, pero son situaciones desagradables para todo el mundo. Es esencial limpiar esto cuanto antes. ▶



“CON EL IVA NADAMOS A CONTRACORRIENTE. LE PEDIMOS AL GOBIERNO QUE POSTERGARA LA SUBIDA PERO NO NOS HA ESCUCHADO”

“SEMANA SANTA HA IDO BIEN, MEJOR QUE EL AÑO PASADO. PERO NO SIRVE PARA SABER LA TÓNICA DE LO QUE ESPERA ESTE VERANO”

“ESTAMOS DEDICANDO A LA PROMOCIÓN EXTERIOR DE MARCAS REGIONALES IRRECONOCIBLES MÁS DE 100 MILLONES DE EUROS”

SEBASTIÁN ESCARRER

P. ¿Se sienten respaldados por los planes del Gobierno?

R. España debería saber anclarse en sus grandes compañías para reforzar su imagen. Somos compañías internacionalizadas y, por tanto, saldremos antes de esta gran crisis. Cada vez que nos implantamos fuera abrimos paso a múltiples sociedades pequeñas que vienen con nosotros. España no puede centrarse sólo en la recuperación de las pymes. Tiene que prestar más atención a las multinacionales, que son las que impulsan la imagen de España y tiran de las pequeñas. Pero el Gobierno está descuidando a las grandes empresas. Hay un clamor de que las reformas de este Gobierno están siendo insuficientes.

P. ¿Qué reforma laboral hace falta?

R. Hay que abaratar el coste de la mano de obra que tenemos los empresarios, ya sea a través de las cotizaciones o de otros mecanismos. No puede ser que el coste laboral en España haya crecido cuatro veces más que en el resto de la UE en la última década. Y en un sector como el turístico, tan intensivo en mano de obra y tan estacional, habría que facilitar la flexibilidad. No somos flexibles y eso es un lastre.

P. ¿Es la subida de dos puntos del IVA en julio una medida que les perjudica?

R. En Alemania el IVA del sector hotelero ha pasado del 17% al 7% en el último año. No puede ser que en España lo subamos entre uno y dos puntos. Estamos nadando contracorriente. Le pedimos al Gobierno que postergara la medida unos meses porque los *turoperadores* ya tienen contratados los paquetes y las empresas no van a poder repercutirles la subida, lo que nos resta competitividad. Por desgracia, no se nos ha escuchado.

P. ¿Cuánto tardará el sector turístico español en llegar a los niveles de 2007?



Sebastián Escarrer se incorporó a la empresa familiar en 1993 y es consejero delegado desde 1994.

R. Hay subsectores que tardarán tres o cuatro años al menos. Otros lo tendrán más fácil. En este primer trimestre ha empezado una recuperación y sin duda se ha tocado fondo. En las últimas semanas, el mercado británico ha tenido un inesperado aumento del 16% en las reservas. Semana Santa ha ido bien, mejor que el año pasado. Pero no sirve para saber la tónica de lo que aguarda en el verano. Todo funciona a última hora y los precios todavía está costando que remonten.

P. ¿Ha tocado fondo la guerra de precios?

R. En el sector urbano han empezado a remontar ya. Marzo fue mejor que enero, con una recuperación del 1% frente a las caídas del 10% del año pasado. Pero también las ofertas van a ser una incógnita. Hay compañías que para subsistir nece-

sitarán hacer grandes ofertas. Otras no, porque están captando la cuota de mercado de las más débiles.

P. ¿Está en los mercados emergentes el futuro del turismo?

R. Son el futuro para todo. Nosotros estamos apostando fuertemente en Brasil y también por el mercado emisor ruso para Croacia, Bulgaria, Egipto,... y acabamos de abrir un Gran Meliá en Creta.

P. Los empresarios han visto el filón de los mercados emergentes. ¿Pero sabe España atraer estos nuevos turistas?

R. La Administración tiene iniciativas, pero sigue faltando coordinación. Se abrió una oficina de promoción turística en Bombay, pero Exteriores no aumentó el número de personas para gestionar visados y ahora se produce un cuello de botella. No vale promocionar y luego estropear a ese potencial viajero con unas colas excesivas para obtener el visado que les permita venir.

P. ¿Es posible dar un mensaje optimista del futuro del sector?

R. De ésta tenemos que salir aunando esfuerzos. Hace falta liderazgo y coordinación. Es esencial. Hemos pedido que haya comisiones interministeriales que no se están produciendo, y que en la próxima Conferencia de presidentes autonómicos el turismo se aborde como asunto estrella, que hasta ahora nunca se ha hecho. El propio presidente Zapatero, cuando le comentamos el tema de la marca España, no se lo creía: estamos dedicando a la promoción exterior de marcas irreconocibles más de 100 millones de euros sin efectividad. Estamos perdiendo dinero y con la crisis no nos lo podemos permitir. Llevamos cerradas más de 2.000 agencias de viajes y más de 1.000 comercios. Nuestro plan de rescate es la coordinación. Necesitamos ese liderazgo. ■