

La rentabilidad prácticamente desapareció, manteniendo las empresas la actividad a costa de sus márgenes / La crisis puso de manifiesto la existencia de numerosos desajustes e ineficiencias en nuestro sector / La relación con las agencias es una prioridad, y debe estar presidida por la lealtad y la colaboración recíproca / La marca Tryp no dejará de formar parte de nuestro grupo

«Ya ha pasado lo peor y el consumo turístico comienza a repuntar»

Gabriel Escarrer / Vicepresidente y CEO de Meliá Hotels International

El vicepresidente y consejero delegado de Meliá Hotels International, Gabriel Escarrer, repasa la exitosa trayectoria de su grupo y analiza su comportamiento en los diferentes mercados en los que tiene presencia.

P.- Meliá Hotels International abrirá 30 nuevos hoteles en 2014. ¿Pretenden mantener este ritmo de aperturas en los próximos años?

R.- Efectivamente, ya en 2013 conseguimos firmar 28 hoteles, a razón de una nueva firma cada dos semanas aproximadamente. Nuestra estrategia de expansión pasa por seguir incorporando hoteles bajo fórmulas poco intensivas en capital, fundamentalmente vía contratos de gestión, y llegar a ser una de las primeras gestoras hoteleras a nivel internacional.

Nuestro único límite es la calidad, debe ser siempre una expansión cualitativa. Para ello hemos desarrollado un portafolio de marcas diferenciadas que se dirigen a los perfiles de clientes más interesantes en cada mercado y segmento, una estructura internacional de soporte al negocio, y un modelo de gestión orientado a la excelencia y la optimización del valor que creamos para nuestros socios propietarios.

P.- ¿En qué mercados se está centrando el grupo hotelero?

R.- Tenemos un foco dual. Es decir, por una parte, seguimos enfocados a crecer en aquellos mercados tradicionales o en los que estamos consolidados, donde tenemos ventajas competitivas. Y por otra, tenemos planes de expandirnos de manera importante en mercados nuevos para nosotros como el Caribe anglosajón, Oriente Medio o los llamados emergentes de Asia-Pacífico, África y Latinoamérica.

P.- ¿Sus próximos objetivos?

R.- En el marco de expansión que he mencionado, mantenemos numerosas negociaciones en marcha en todos los mercados. Podría destacar que en Asia-Pacífico hemos más que duplicado nuestro portafolio en dos años y esperamos crecer mucho más. Además de la importante expansión de nuestra marca más vanguardista y *trendy*: ME by Meliá, en las principales capitales financieras y de la moda a nivel internacional.

P.- ¿Qué porcentaje de la facturación de Meliá corresponde a sus negocios internacionales?

R.- En términos de beneficio operativo (Ebit), nuestra compañía generó el 85% fuera de España, principalmente en América, donde se produjo un 59% del Ebit. Este porcentaje se ha incrementado de manera coherente con el crecimiento de nuestro portafolio de hoteles, aunque España sigue teniendo importancia.

P.- ¿Qué situación atraviesan en el mercado español?

R.- Hemos registrado ya dos trimestres de estabilización e incipiente mejora de la actividad. Ello quiere decir que, aunque todavía es pronto para considerar que la crisis se ha superado, parece cierto que se ha pasado lo peor y que los indicadores macroeconómicos y el empleo, y consiguientemente el consumo turístico, comienzan a repuntar. Durante los pasados seis años, el Sector en España ha resistido gracias a la demanda extranjera, pujante y beneficiada por la situación e inestabilidad en mercados competidores como el Norte de África, pero los retos son consolidar y fidelizar a esa demanda prestada, y recuperar la demanda nacional, que llegó a representar, antes de la crisis, el 50% de la clientela de los hoteles en España.

Por lo que respecta a nosotros, hemos sabido gestionar la crisis gracias a un estricto plan de contingencia fundamentalmente en España. Este ha consistido en mejorar nuestra eficiencia; optimizar los recursos y los procesos, sin merma de la calidad, que ha seguido aumentando; desafiliarse algunos hoteles no estratégicos de acuerdo a la política de marcas de

Meliá; y renegociar contratos para adecuarlos al mercado. Y todo ello nos posiciona estos momentos en una excelente situación competitiva para aprovechar la recuperación.

P.- ¿Se ha producido una reactivación de la demanda en nuestro país en el último tramo de 2013 y en el inicio de 2014?

R.- En el último trimestre de 2013 se observó una estabilización creciente, y ya en el primer trimestre de 2014, notamos una ligera mejoría, por primera vez desde el año 2008.

P.- ¿Cuáles son sus previsiones para el cierre de 2014?

R.- Nuestra previsión se sitúa en el orden de un incremento del RevPAR (ingreso por habitación) de un dígito medio-alto. De esta mejora, un 50% estaría basada en mayor ocupación, y otro 50% en mejora de precios, que han sufrido mucho durante la crisis.



P.- ¿Se ha reflejado dicha reactivación en los hoteles más dependientes del cliente español?

R.- Evidentemente. Si durante 2013 nuestra división España-urbano (aquella menos expuesta al Turismo internacional y por ende, más dependiente del consumo doméstico) arrojó una caída de 2%, en el primer trimestre de 2014 el dato fue positivo, con un crecimiento del 5% hasta abril. En particular, esperamos que Madrid recupere posiciones, pues es la ciudad que más ha notado la crisis debido a la confluencia de una serie de circunstancias.

P.- ¿Su grupo se ha caracterizado por el respeto a las agencias. ¿Siguen apostando por este canal?

R.- Nuestra relación con las agencias y turoperadores es extraordinaria, pues desde los inicios de nuestra compañía, nuestro presidente ya les identificaba como a los ángeles guardianes, ya que nos ofrecían un enorme apoyo y garantías. Hoy sigue siendo así, aunque las agencias hayan evolucionado para trabajar también en el universo *online*, y seguir siendo un actor imprescindible. En el caso de Meliá, acabamos de lanzar un nuevo programa de fidelización dirigido a agentes y turoperadores: Meliá Pro y Meliá RewardsPRO. Buscamos seguir intensificando nuestra colaboración con ellos, y facilitarles la utilización de nuestros canales directos.

P.- Las agencias llevan tiempo denunciando la deslealtad de los hoteleros. ¿Tiene constancia de que muchas cadenas están ofreciendo precios directos más bajos?

R.- No puedo hablar por otros. En el caso de Meliá, puedo decir que la relación con las agencias es una prioridad, y debe estar presidida por la lealtad y la colaboración recíproca.

Hemos registrado ya dos trimestres de estabilización e incipiente mejora de la actividad

Acabamos de lanzar un nuevo programa de fidelización dirigido a agentes y turoperadores

La recuperación llegará cuando se reduzca el paro

El consumo turístico es un termómetro privilegiado de la situación económica y del grado de confianza de los consumidores, de manera que cuando la economía y la confianza mejoran, éste se reactiva rápidamente, y cuando la situación se endurece o crece la incertidumbre, la demanda turística se des-

ploma. Por ello, parece que la demanda turística recupera de la economía española, ya que las previsiones son más optimistas. Las agencias *online* estiman crecimientos de hasta el 35% en las reservas para España, y en

el conjunto de canales podríamos estar hablando de un incremento del 7%. Tiendo a pensar que la recuperación real sólo llegará cuando el crecimiento económico y el modelo productivo permitan reducir el desempleo, que todavía supera los

25 millones de personas. Espero que en 2015 si se aprecie un descenso significativo del paro. Y por otro lado, si queremos conseguir una recuperación sostenible a largo plazo, ésta debe basarse en una recuperación de competitividad de la economía, porque no olvidemos que la competencia es global.



⇒ GABRIEL ESCARRER