

**GABRIEL ESCARRER JULIÁ** \_Presidente y fundador de Sol Meliá

# “El sector hotelero debe renovar y revalorizar la oferta, y reforzar la cultura de servicio”

Referente pionero en la hotelería española desde hace décadas, el presidente de Sol Meliá insiste en el valor de la innovación ante los continuos cambios en la demanda y en los perfiles de los clientes

**C**on 21 años entró en el “negocio de los forasteros”, como por aquel entonces se conocía en Baleares al sector turístico. Desde aquel hotel alquilado, de 60 habitaciones, hasta las actuales 313 propiedades repartidas por 27 países en cuatro continentes median 43 años. Cuatro décadas a lo largo de las cuales la familia Escarrer, encabezada por Gabriel Escarrer Juliá, ha hecho de Sol Meliá la primera cadena vacacional del mundo. ¿Las claves del éxito? Cuidar a los visitantes y a los colaboradores para hacer realidad una de las máximas del servicio: “Que en nuestros hoteles todo sea posible para el cliente”.

**SAVIA: ¿Cómo llegó a este negocio?**

**GABRIEL ESCARRER JULIÁ:** Cuando tenía 21 años, en Mallorca comenzaba a funcionar el que llamábamos el “negocio de los forasteros”, el turismo. A esa temprana edad, conseguí que me dejaran explotar un pequeño hotel en régimen de alquiler, y pronto me di cuenta de que la clave era gestionar tres factores que se complementan: los recursos humanos, los clientes y la comercialización.

En cuanto al primero, los empleados, nuestra entonces pequeña empresa puso un gran foco en atraer trabajadores comprometidos y motivados. Respecto a los segundos, los clientes, el *boom* turístico me ayudó y, desde muy pronto, los

## Expansión exterior

**Sol Meliá abrió en 1985 Bali como destino para el turismo español. Desde entonces, la empresa ha inaugurado establecimientos en América, Europa, Asia y norte de África.**

touropereadores y los agentes fueron mis aliados para hacer, a partir de un pequeño hotel de alquiler, una compañía relevante a nivel mundial en el sector hotelero.

**SAVIA: ¿Cuáles son los acontecimientos más notables que ha vivido el sector a lo largo de su carrera?**

**G. E. J.:** En primer lugar, destacaría la internacionalización. Después de que nuestra empresa inaugurase un nuevo destino turístico en Bali, a finales de los 80, muchas hoteleras españolas nos lanzamos a hacer aquello que mejor sabíamos hacer, gestionar hoteles, en otros países y continentes. En segundo lugar, sin duda, el turismo ha cambiado su fisonomía desde la aparición de Internet, que realmente ha globalizado los viajes y modificado los hábitos de consumo. Por último, las líneas aéreas *low cost* han democratizado el turismo, haciéndolo más accesible.

**SAVIA: ¿Y en el caso concreto de Sol Meliá?**

**G. E. J.:** Nuestra salida al exterior, abriendo Bali al turismo mundial, fue un hito maravilloso, sin duda, y para valorarlo hay que ponerse en el papel de un empresario de Mallorca de los años 80. El segundo gran avance para Sol Meliá fue, indudablemente, la adquisición de Meliá, que vino a ponernos de golpe en el mapa de las grandes compañías hoteleras ➤



FOTO: SOL MELIÀ

➤ del mundo. En tercer lugar, destacaría la entrada en la dirección de la compañía de mis hijos, Sebastián y Gabriel, que hicieron posible la salida a bolsa de la compañía, poniendo las bases para un redimensionamiento y expansión nunca antes conocidos en nuestro país para una cadena hotelera.

**SAVIA: ¿Qué consejos ha dado a sus hijos para mantenerse en una posición destacada en este ámbito empresarial?**

**G. E. J.:** Desde el punto de vista del negocio, mi primer consejo ha sido siempre cuidar y mimar al cliente, haciendo que en nuestros hoteles todo sea posible para ellos. También les he transmitido la importancia del binomio calidad-precio y la necesidad de responder ante nuestros touroperadores y agentes colaboradores.

Y, desde luego, desde el punto de vista de la corporación, la importancia de valorar al personal, nuestro mejor activo: conservando el foco en las personas, nuestra compañía ha sido capaz de atraer y retener a los mejores.

**SAVIA: ¿Cómo se puede pasar de una empresa familiar a ser la primera empresa hotelera española en cotizar en bolsa?**

**G. E. J.:** Técnicamente se trata de un proceso muy complejo, con multitud de requisitos y tramitaciones que hay que cumplimentar, y unos ratios de gestión y financieros extraordinariamente exigentes que hay que ofrecer.

En lo que al día a día de la empresa se refiere, el hecho de estar en bolsa nos pone una mayor presión, la estructura debe adaptarse a la relación con los accionistas y a la transparencia exigible pero, en definitiva, todo ello va destinado a convertirnos en una empresa mejor gestionada y más transparente. Últimamente, con el auge de la llamada inversión responsable, estar en bolsa significa, además, rendir cuentas de la sostenibilidad social y medioambiental de nuestras actuaciones.

**SAVIA: ¿De qué momento de su carrera profesional se siente especialmente orgulloso?**

**G. E. J.:** Creo que soy afortunado, pues la vida me ha ofrecido grandes oportunidades y momentos memorables, como la adquisición de la cadena Meliá –ambicionada por grandes cadenas internacionales– o la apertura del primer hotel de la historia de un destino como Bali. A nivel personal, me enorgullece haber ayudado a comunidades necesitadas en momentos críticos, como el huracán Mitch en México, donde nuestra compañía supo responder ante el problema humano que la catástrofe provocó entre nuestros propios empleados. Sin embargo, la decisión más brillante y satisfactoria de mi carrera fue la incorporación de mis hijos Sebastián y Gabriel a la dirección de la compañía, garantizando con su covecepresidencia la continuidad y el equilibrio de la corporación.

**“Pronto me di cuenta de que la clave era gestionar tres factores que se complementan: los recursos humanos, los clientes y la comercialización”**



FOTO: SUR DE MALAGA

### Nuevas tecnologías

Para Escarrer, la única amenaza que presentan las nuevas tecnologías es no saber adaptarse a ellas. Redes sociales y blogs han de ser regulados para evitar manipulaciones interesadas.

**SAVIA: Lleva en esta industria más de 50 años. ¿Se puede imaginar cómo será en los próximos 50?**

**G. E. J.:** La tendencia es a una mayor consolidación en grandes cadenas y más internacionales. También caminamos hacia un predominio de las marcas fuertes y claramente posicionadas de forma global, y hacia un modelo de turismo, en general, más sostenible. Ello no implica que un segmento ahora en auge, aunque muy minoritario, como el de los hoteles de autor, que abren actores y celebridades, siga prosperando. Mi percepción es que la hotelería y la oferta complementaria seguirán creciendo para adaptarse a una sociedad con un tiempo libre cada vez mayor, aunque la flexibilidad y la capacidad de adaptación serán claves para triunfar.

**SAVIA: ¿Con cuál de todas sus marcas se quedaría, si tuviera que elegir una? ¿Cuál cree que tiene mayor proyección?**

**G. E. J.:** Meliá es nuestra marca más emblemática, aunque Gran Meliá, la gama más alta de nuestro *portfolio*, resulta un complemento perfecto para ella. Por sí mismas, estas marcas garantizan el liderazgo de nuestra compañía en España y otros mercados.

**SAVIA: ¿Qué cree que tiene que hacer el turismo español para mantener una posición de liderazgo?**

**G. E. J.:** Invertir, revalorizar su oferta, actualizarse conti- ➤



FOTO: SUR DE MÁLAGA.

► nuamente, y cuidar el entorno de nuestras zonas turísticas. Ello implica dotarlas de productos de alto valor añadido: golf, puertos deportivos, instalaciones para la belleza y el bienestar... Además, hay que eliminar las trabas de todo tipo –abusos en las tasas aéreas, exigencia de visados, incompatibilidad de normativas entre comunidades autónomas, etc.– que penalizan a nuestros destinos frente a otros emergentes, que tienen carencias, pero resultan más competitivos. Sin olvidar otras dos grandes reformas estructurales pendientes: la laboral, para articular la llamada flexiseguridad en nuestro sector, y la fiscal, que premie la reinversión y el ahorro para poder crecer.

**SAVIA: ¿Y el hotelero, en particular?**

**G. E. J.:** Eliminar las trabas regulatorias a la adecuación de los hoteles y a la introducción de nuevas actividades y usos de propiedad y comercialización de las instalaciones, y diferenciar nuestra oferta como prioridad básica.

**SAVIA: Son muchas las voces que piden una reconversión de la planta hotelera en algunos lugares de la costa. ¿Qué opinión le merece este tema?**

**G. E. J.:** No es una opinión, sino una constatación en la que coincide todo el sector: las zonas obsoletas como la Playa de Palma o Magaluf, por poner dos ejemplos en Baleares, precisan de una potente intervención pública que las revalorice completamente; con un entorno paisajístico maravilloso, tienen una oferta barata e imposible de revalorizar y representan un déficit para la imagen turística de todo el país. Además, España tiene un umbral por debajo del cual no puede competir en precio con economías emergentes menos lastradas

**Reformas pendientes**

**El turismo español necesita invertir, actualizarse y revalorizar su oferta. También emprender reformas laborales y fiscales para crecer y competir.**

por los costes sociales de sus países, por lo que estas zonas están condenadas a debilitarse progresivamente.

**SAVIA: ¿El número de plazas hoteleras en España ha tocado techo o aún hay margen de crecimiento?**

**G. E. J.:** A nivel global, el mercado está algo saturado, especialmente ante la desaceleración del consumo. En determinados segmentos y oferta de nicho, sin embargo, queda margen de crecimiento. La oferta hotelera no puede mantenerse estática ante la evolución de la demanda y los perfiles cambiantes de los clientes.

**SAVIA: ¿Es imprescindible la especialización?**

**G. E. J.:** Por supuesto y, muy especialmente, la especialización en innovación turística y hotelera.

**SAVIA: ¿Cuánto hay de amenaza y cuánto hay de oportunidad en las nuevas tecnologías?**

**G. E. J.:** La principal amenaza de las nuevas tecnologías es no adecuarse a ellas. Internet ha introducido presión a las empresas, pero esto nos ha hecho ser mejores y más competitivos, por la capacidad que tienen los usuarios de conocer, comparar y personalizar sus viajes. Por ello, y partiendo de la base de que hay que supervisar y regular las prácticas en los *blogs* y las redes sociales, evitando la manipulación interesada de la opinión pública, todo en las nuevas tecnologías representa una oportunidad.

**SAVIA: ¿Qué opina de la formación de los recursos humanos en hostelería en España?**

**G. E. J.:** Creo que la formación específica es correcta, pero puede fallarnos la base, pues los estudiantes deberían llegar algo más preparados a las escuelas de hostelería, en materias como idiomas o nuevas tecnologías.

**SAVIA: ¿Cuáles considera que son las asignaturas pendientes del sector?**

**G. E. J.:** Como ya he mencionado, la renovación y revalorización de la oferta, a lo que debe sumarse un reforzamiento de la cultura de servicio. En este ámbito, en España nos encontraríamos en un punto medio entre la excelencia de América Central o Asia y la aridez del servicio de Europa central y del norte. Nuestra amabilidad y cortesía es uno de los atributos de la marca España que más influencia tiene en la percepción que los clientes obtienen de nuestro país.

**SAVIA: ¿De qué manera ha ido cambiando el perfil del turista desde que usted comenzó en este negocio?**

**G. E. J.:** El turista hoy es sabio, exigente, conocedor de lo que puede esperar por su dinero. Ha personalizado sus viajes y tiene un perfil de compra diferenciado en función de su poder adquisitivo, aunque, en todos los casos, presenta un determinado nivel de expectativa que no se puede defraudar. ►

**“Mi primer consejo ha sido siempre cuidar y mimar al cliente, haciendo que en nuestros hoteles todo sea posible para ellos”**

**> SAVIA: ¿Qué tiene más peso en un hotel: ubicación, servicio o infraestructuras complementarias?**

**G. E. J.:** Todo eso, aunque el orden de prioridades puede variar en función del cliente; existe el que busca estar frente al Paseo Marítimo o en el centro histórico de las ciudades, y aquellos que valoran más la excelencia del *spa* o el sentirse como en su casa. Nosotros tratamos de cuidar todos esos aspectos, para lo cual partimos de uno de los mejores parques de edificios de arquitectura y ubicación emblemática en España y Europa.

**SAVIA: ¿La expansión internacional que está desarrollando Sol Meliá es consecuencia de la ralentización de las economías de los mercados más próximos?**

**G. E. J.:** Sol Meliá tiene el 50% de su negocio en España, y tenemos vocación de crecer en nuestro país en aquellos segmentos y destinos que mantienen un gran interés. El otro 50%, nuestros hoteles internacionales, es resultado de la evolución y la globalización del turismo. Por una parte, los españoles que viajan por todo el mundo gustan de encontrar un hotel de Sol Meliá en los lugares de destino; por otro, hay que tener hoteles en los principales mercados para que nuestras marcas sean reconocidas por los viajeros de esos países al desplazarse por el mundo.

**SAVIA: ¿Considera que es el propietario quien tiene que gestionar el hotel?**

**G. E. J.:** Con un alto porcentaje de hoteles propios, tenemos gran interés por fórmulas como el alquiler o, preferiblemente, el contrato de gestión o la franquicia. La propiedad no es tan



De izqda. a dcha., Sebastián, M<sup>a</sup> Antonia, Gabriel y Gabriel Escarrer.

**“He transmitido a mis hijos la importancia de valorar al personal: nuestra compañía ha sido capaz de atraer y retener a los mejores”**

importante para la marcha de un hotel como que quien lo opera sea un excelente gestor. Sol Meliá es la opción preferida cada año por múltiples propietarios para gestionar sus hoteles; porque somos, de vocación, gestores de hoteles.

**SAVIA: ¿Cuál es el futuro de la distribución hotelera? ¿Qué papel harán la venta directa y la intermediada?**

**G. E. J.:** El futuro ya es el presente. Estratégicamente es impensable no adaptarse a los procesos de compra deseados por los clientes; que pueda acceder según más le convenga a los canales directos o a través de su agencia de viajes o touroperador, y de forma *on u offline*. Nuestra responsabilidad como hoteleros es invertir en la tecnología o en los servicios adecuados de distribución de terceros que permitan esta elección por parte del cliente. La tecnología es, en este caso, un facilitador, no un diferenciador competitivo.

**SAVIA: ¿Y las centrales de reserva o consolidadores?**

**G. E. J.:** Presentan una gran oportunidad de negocio para los hoteles por la especialización de sus productos talonario, dirigidos a aportar negocio en temporadas bajas, y por su gran afinidad con las agencias de viaje y como proveedores de servicio de reservas.

**SAVIA: ¿Qué puede y debe esperar un hotelero de las agencias de viajes?**

**G. E. J.:** ¡Muchísimo! Siempre he afirmado que las agencias de viajes han sido, y seguirán siendo, mis ángeles guardianes, porque a lo largo del desarrollo de Sol Meliá siempre me han ayudado. Las agencias seguirán siendo consultores profesionales de nuestros clientes y, por ende, clientes muy importantes de los hoteles. □

**Proyectos para 2009**

Sol Meliá presentó en la última edición de Fitur el proyecto de desarrollo sostenible por el que apuesta como pilar básico de su estrategia hasta 2010 y que pretende integrar en la actividad diaria de sus hoteles. La compañía concentrará su inversión en sus marcas de lujo (abre tres establecimientos de este tipo en Sevilla, Shangai y Creta este año) y continúa reforzando su presencia a nivel internacional con una propuesta única de servicios, diseño y gastronomía, aspecto en el que cuenta con el chef Dani García, reciente Premio Nacional de Gastronomía.



De izqda. a dcha., Luis del Olmo, director general de marketing, y Gabriel y Sebastián Escarrer.