

Economía Entrevista

José Ramón Villarrubia, director general de Insignia Hoteles

“Este sistema político no tiene sentido desde un punto de vista empresarial”

“Todo afecta al mercado turístico; ése es el verdadero problema” • “Hay que empezar por una reestructuración total del sector y de la oferta”

A. Gordo. Madrid
Insignia hoteles no es una cadena hotelera al estilo de las demás. Su misión no es la de agrupar bajo una marca a sus hoteles, sino, como dice José Ramón Villarrubia, su director general, “gestionar la estrategia comercial de estos establecimientos”. Facilita acuerdos con empresas, agencias de viajes: aparta los obstáculos del mercado a aquellos que no tienen la fuerza suficiente para hacerlo por su cuenta. La crisis, reconoce, les ha venido mejor de lo que esperaban a los especialistas en marketing, ya que ahora “el cliente no viene, hay que ir a buscarlo”.

-¿Qué diferencia a Insignia de otras compañías?
-Nosotros investigamos hace 10 años dónde había un nicho sin cubrir. Y, hasta ahora, nadie hace nada semejante, aunque tengo que decir que nuestra competencia está por todos los

lados. A diferencia del resto que comercializan hoteles, nosotros nos dedicamos exclusivamente a eso; es decir, si nos contratan lo hacen para que les llevemos al cliente, sin necesidad de que se compren, por ejemplo, nuestro jabón o nuestro sistema informático.

-Están especializados en hoteles urbanos y en turismo de negocios.

“Ahora el cliente no viene, hay que ir a buscarlo”

¿Sufre menos ese segmento que el de sol y playa?

-Este tipo de turismo se ha visto afectado por la crisis. Hay que tener en cuenta que en muchas empresas, los viajes son el segundo o tercer capítulo de gastos y

han tenido que recortar por ahí. Aunque ahora notamos que la actividad está volviendo a parámetros más normales, ya que se han dado cuenta de que sin moverse es complicado salir del bache. En cambio, el turismo de sol y playa en España está ya muy maduro y nunca, por mucho que nos empeñemos, volverá a los niveles que tenía. Hay que empezar por una reestructuración total del sector y de la oferta porque hay mucho más hotel del que se rentabiliza. Y ofrecer más calidad, claro.

-¿Qué más problemas observa en el sector?

-El principal problema que tenemos tiene que ver con el tema de las autonomías y los ayuntamientos. Hoy, vas a un congreso fuera de España y puedes encontrarte con multitud de entidades locales que se promocionan por su cuenta y eso no merece la pena. Hay que aplicar el sentido



Jesús Maqueda

común y no tirar el dinero en eso. Y no quiero decir que las comunidades no se tengan que anunciar por su cuenta, porque eso enriquece la competencia interna. Pero han de hacerlo bajo una marca común más importante de cara al exterior, como es la Marca España, y no con tanta dispersión. Este sistema no tiene ningún sentido desde un punto de vista empresarial. Pero aquí volvemos al problema

de siempre, que no es otro que los intereses políticos, siempre distintos a los empresariales.

-¿Qué opinión le merece la actitud de los controladores?

-Creo que están actuando realmente mal. Todo afecta al turismo; ése es el problema. Desde la huelga de Metro hasta las cenizas de un volcán, y se pueden arruinar temporadas enteras. Por eso me pareció muy adecuada la determi-

nación de José Blanco con el decreto sobre las condiciones laborales de los controladores.

-Hablando de políticos, ¿pueden hacer algo por el sector a corto plazo?

Pueden, porque no depende de nosotros que existan unas infraestructuras aptas. Aunque no confío demasiado, los primeros en tomar medidas fuimos los empresarios, los políticos siempre son los últimos en todo.



Lorenzo Dávila

El ‘business plan’ del Gobierno

El último gran hallazgo de las más reputadas escuelas de negocios del mundo es el abandono del *business plan*. Las empresas se hunden por seguir un *business plan* que no tiene la capacidad, dada su rigidez, de adaptarse a los acontecimientos según van apareciendo, concentrados como están en

seguir un proyecto desfasado y pensado desde el pasado. El problema es que el Ministerio de Economía tiene un *business plan*, aquel que le marcaron desde Europa en la reunión del Ecofin del pasado 9 de mayo, y fruto de ese plan nos vienen estos Presupuestos.

Los Presupuestos para 2011 no tienen en cuenta otra cosa que no sea la reducción del déficit público, sin atender al necesario crecimiento de nuestra economía, no ya sólo para crear empleo sino para no destruirlo. Son Presupuestos que incluyen reducciones significativas en gasto productivo, en partidas que como las infraestructuras, las que tienen mayor efecto multiplicador, pero también reducciones en términos reales de salarios de los que depende la demanda efectiva junto con la riqueza y el empleo.

Sufrimos una crisis de sobreendeudamiento privado; esto es, familias y empresas condenadas a no poder eliminar su deuda mientras no se produzcan procesos de quita o suframos una economía al borde de la deflación.

Son Presupuestos en los que el Estado no juega un papel dinamizador de la economía a través del gasto productivo, de forma que deja el crecimiento en manos prácticamente de un sector exterior al que podemos ver en un proceso de retroceso creciente durante los próximos meses, en

Los Presupuestos no tienen en cuenta otra cosa que no sea la reducción del déficit

los que el dólar puede hundirse hasta mínimos históricos.

Por otra parte, son unos Presupuestos que no contemplan ninguna redistribución fiscal; subidas de tipos como las planteadas para el IRPF son guiños a la galería sin ningún efecto recaudatorio significativo, mientras que las grandes empresas del Ibex 35

siguen tributando a un tipo efectivo tras deducciones cercano al 10%. Subir los impuestos no tiene por qué ser malo, depende de cómo se haga y de si va precedido de un análisis coste-beneficio adecuado, teniendo en cuenta en qué se gasta lo recaudado de más. Si el Estado no tira, no lo van a hacer las empresas sobreendeudadas incapaces de conseguir los avales necesarios para acudir a concursos internacionales.

Vienen tiempos muy revueltos, con una Reserva Federal obligada a seguir monetizando la deuda pública, al borde de no poder mantener el crecimiento de su balance a través de las reservas bancarias. Son tiempos que van a exigir buenos reflejos y fuerza en las decisiones. Ceñirnos a un *business plan* que refleja la realidad de los meses de marzo y abril de este año no es la mejor receta para todo el año que viene, máxime cuando ese *business plan* es erróneo, protege intereses discutibles y éstos no son los nuestros.

*Lorenzo Dávila es jefe del Departamento de Investigación del IEB.