

SEBASTIÁN ESCARRER

Consejero de Meliá Hotels International

*Presidente del Consejo de Wharton School para Europa,
África y Medio Oriente*

Si le preguntan a Sebastián Escarrer de qué se siente más orgulloso en su vida profesional lo primero que le viene a la cabeza no es un cargo. Ni la vicepresidencia de Meliá Hotels International, ni el consejo ejecutivo de la prestigiosísima Wharton School, de la que es presidente para Europa, África y Medio Oriente. Tampoco mencionará los años que trabajó en Wall Street, ni que el World Economic Forum le nombró hace años como uno de los 100 líderes empresariales del siglo XXI o que fue presidente y vicepresidente durante 11 años de Exceltur, la asociación que agrupa a las empresas más relevantes del sector. Porque si hay algo de lo que el mayor de los hijos de Gabriel Escarrer puede sentirse realmente orgulloso es de haber logrado darle una vida mejor a miles de niños de países en desarrollo, gracias al compromiso de Meliá con Unicef para frenar la explotación infantil, o de haber apoyado junto a su padre la creación de una red de escuelas en Latinoamérica para colaborar en la educación en las zonas donde Meliá empezó a es-

tablecer sus hoteles en los años 80. Y, cómo no, de haber involucrado a la empresa familiar en la lucha por la protección del medio ambiente convirtiéndola en una de las más comprometidas del sector.

Durante 19 años, Escarrer se volcó en la gestión de la cadena hotelera que en 1952 fundó su padre y que en estos años se ha convertido en la mayor de España y una de las diez más importantes del mundo, con 78.000 habitaciones repartidas en más de 350 hoteles en 35 países. En el tiempo que ejerció de vicepresidente y consejero delegado, el mallorquín lideró la refinanciación del grupo Sol, su transformación en Sol Meliá y la exitosa salida a la Bolsa de la compañía en 1996. También ha protagonizado procesos clave para el crecimiento de la compañía, como la diversificación del negocio en los años 90 y la incorporación de nuevas marcas a la cadena hotelera, convertida en Meliá Hotels International, y su expansión en los cinco continentes.

Pero, en 2012, Escarrer dio un vuelco a su vida. Y decidió centrarse de lleno en labores relacionadas con la ética empresarial, la educación y la responsabilidad social, ámbitos que ya impulsó dentro de Meliá cuando era vicepresidente de la compañía y en los que ahora quiere centrarse a fondo para seguir trabajando de manera independiente.

A sus cuatro hijos les repite a menudo que no es más rico el que más tiene sino el que menos necesita, una máxima en la que confía firmemente como receta para la felicidad. Por eso le gusta viajar con ellos siempre que puede y llevarlos a que disfruten conociendo otras culturas y aprendiendo de ellas otras maneras de ver y vivir el mundo. Juntos también visitan los lugares donde la familia ha impulsado proyectos filantrópicos porque quiere transmitirles el mismo compromiso con la sociedad que de niño aprendió de su padre, uno de los precursores de la filantropía en España. Su mayor sueño es ahora tra-

bajar para dejarle a sus hijos un mundo más justo y más libre, siempre con especial atención puesta en la infancia. Apostar por desarrollar una mejor educación, accesible a todos, es su receta para lograrlo.

Hasta ahora es muy difícil separar su compromiso social de su trayectoria empresarial. ¿Cuáles fueron sus primeros pasos en la filantropía?

La llama siempre ha estado en la familia. Mi padre ha ayudado de forma anónima a gente desprotegida desde hace 40 años. Siempre ha estado muy implicado en aquellas causas en las que sentía que era necesario. Lo único que he hecho ha sido buscar un mayor impacto de este compromiso vinculándolo a la gestión empresarial de una manera más profesionalizada. Pero lo más importante son los valores y éstos los he heredado de mi padre y mi madre. Luego les he ido dando forma porque con los años ha ido creciendo en mi interior el sentimiento de que debía devolverle a la sociedad gran parte de la suerte que he tenido por nacer en esta parte privilegiada del mundo. Considero que los empresarios que trabajamos en países en desarrollo no podemos abstraernos de las necesidades que allí se viven. Al margen de la filantropía a la que uno pueda comprometerse de manera personal, debemos comprometer también nuestras empresas con esos principios. Es la única manera de ser coherente.

También he tenido la suerte de ser vicepresidente de la Fundación Empresa y Sociedad (hoy Seres) y desde ella hemos trabajado mucho en determinar qué se podía hacer por mejorar la sociedad a través de la empresa, tanto en España como fuera. Y creo que si eres empresario no se pueden desvincular los compromisos sociales que adquieres como individuo de la labor de tu empresa en la sociedad. Hay que comprometerse con todo el equipo.

¿Qué experiencias de las que ha impulsado dentro de la empresa han tenido un mayor impacto?

En estos años hemos ido desarrollando muchos programas para ir profesionalizando el compromiso social. Uno de los primeros pasos que tomé como vicepresidente de la compañía fue empezar a hablar con otras empresas para buscar sinergias que pudieran reportar un mayor beneficio en las acciones. Se trata de que uno más uno sumen tres gracias a la transferencia de experiencias, asociándonos con aquellos que tienen el *know how*.

Trabajamos mucho en desarrollar un programa de voluntariado que implicara tanto a los miles de trabajadores del hotel como a los cientos de miles de clientes que tenemos al cabo del año. Éste es un negocio tremendamente poderoso por su capilaridad. Es decir, que si logramos implicar a los 35.000 empleados que tenemos repartidos en nuestros hoteles y además trabajamos con ellos para concienciar a nuestros clientes podemos llegar a muchos rincones del mundo entero. Esto es una ventaja pero también una tremenda responsabilidad. Uno se da cuenta de que en esta posición puede hacer mucho por cambiar las cosas.

En los hoteles del Caribe, por ejemplo, implantamos programas de voluntariado donde el cliente puede dedicarse a ayudar en alguno de los proyectos de la zona. Colaboramos con ONG locales para que quienes lo deseen puedan pasar una parte de sus vacaciones plantando árboles, o ayudando a los ingenieros en las plantas potabilizadoras, dando clases de alemán o de inglés... Establecimos el programa en hoteles de lujo a modo de prueba y sin tener muy claro la acogida que tendría. Pero pronto nos dimos cuenta, a través de las encuestas de satisfacción a los clientes, que cuando llegaban de vuelta a su casa en Alemania o Noruega, lo que más valoraban positivamente de toda su estancia era la experiencia que habían te-

nido como voluntarios. No lo habíamos puesto en marcha con ningún afán comercial ni se nos había ocurrido que fuera a impactar tan positivamente entre los clientes. Fue todo un descubrimiento que más allá de todos los lujos que podían disfrutar durante sus vacaciones, lo que de forma mayoritaria resultaba más importante para todos ellos era haberles ofrecido la posibilidad de sentirse útiles para la sociedad, aunque fuera sólo por unos días al año. Y quién sabe, gracias a esta semillita, a lo mejor a su vuelta se volvieron voluntarios más activos en sus respectivas comunidades. La solidaridad es algo tan poderoso que resulta contagioso...

En 2010, sellamos con Unicef un importante acuerdo de colaboración permanente. Hasta entonces habíamos colaborado con ellos a través de proyectos concretos, pero queríamos aumentar nuestra implicación. Nos comprometimos a difundir, participar y apoyar desde la empresa los programas de Unicef relacionados con la infancia. Y la verdad es que la acogida en los hoteles ha sido espectacular. Los fondos para Unicef que hemos obtenido en apenas dos años gracias a la colaboración de los clientes y empleados de la compañía han triplicado el objetivo de los 600.000 euros que nos habíamos marcado. El 80% de los fondos recaudados los hemos logrado a través del llamado *check-in* solidario, una iniciativa por la que los clientes son invitados a donar un euro a Unicef por su primera noche de estancia en el hotel. El 20% restante procede de contribuciones directas de los empleados y de acciones puntuales desarrolladas en los hoteles. Ha funcionado muy bien en los 35 países en los que la compañía está presente, pero ha destacado particularmente la intensa implicación de los hoteles en España, Puerto Rico, Alemania, Francia, Italia y Reino Unido.

Los fondos que hemos recaudado serán destinados por Unicef a financiar un proyecto de protección contra la explo-

tación sexual comercial infantil en República Dominicana. Y el dinero captado por Meliá en los países en desarrollo se va a emplear en programas de protección infantil de Unicef en el propio país para programas de educación y protección infantil.

Pero no se trata únicamente de recaudar dinero. Más allá de la aportación económica, también hemos dedicado muchos esfuerzos en este tiempo a un profundo trabajo de sensibilización de clientes y empleados con campañas de concienciación en los hoteles. Fruto de la labor constante de sensibilización, hemos activado nuevos planes conjuntos en los hoteles de Asia, África y América.

La lucha contra la explotación sexual y el comercio de niños han sido una de las causas en la que más se ha volcado personalmente. ¿Qué avances ha logrado?

La protección de la infancia siempre ha sido nuestra prioridad. En 2006, nos adherimos al programa ECPAT de Unicef para la lucha contra la explotación infantil. Meliá se convirtió en la primera empresa española que firmó este código de la ONU. Hay más de 150 millones de niñas y 75 millones de niños en todo el mundo que han sido explotados de este modo y el turismo sexual es una triste realidad que tiene mucho que ver en esto. Es una lacra terrible de la que en el mundo occidental no se quiere hablar. Y creo firmemente que no puedes estar en este sector y mirar para otro lado. Hay numerosos informes independientes que denuncian la existencia de este turismo sexual y el daño devastador que ejerce entre niños y niñas de determinadas regiones. Cuando conocí la existencia de este programa, empecé a promoverlo tanto en mi empresa como en el sector, pero inicialmente sólo logré que otras dos compañías turísticas firmaran con nosotros el código (Grupo Barceló y una pequeña agencia de viajes). Se trata de un mecanismo de prevención que podemos activar en las empresas turísticas para

proteger a los niños en determinadas regiones y que está probado que resulta de mucha utilidad.

El código compromete a las empresas a un compromiso activo en la prevención, y las responsabiliza de que todos los empleados estén formados para detectar y denunciar que algún cliente pueda ser un explotador sexual y les ayuda a saber cómo reaccionar a este respecto. También conlleva tomar otras medidas como incluir publicidad disuasoria en los destinos sensibles y concienciar a proveedores y clientes, especialmente en aquellos lugares en los que hay que estar más alerta porque existe esta práctica de una manera más habitual.

Sin embargo, no podía quedarme tranquilo únicamente firmando el código. El problema es demasiado grande, demasiado grave. Sentía que también debía extender esta concienciación lo máximo posible en el resto de la industria hotelera porque cuantos más seamos los que luchemos contra ello, más cerca estaremos de erradicar esta lacra terrible. Sin embargo, desgraciadamente, me encontré con ciertas reticencias que no esperaba porque este tema todavía tiene mucho de tabú. Al principio no fue nada fácil lograr que las demás empresas se sumaran. Fueron cinco años de mucho trabajo hasta lograrlo. En una entrega de premios de la Fundación Seres, SAR Doña Letizia, la princesa de Asturias, me preguntó sobre un problema que había tenido un competidor norteamericano, y se interesó por conocer cómo estábamos preparándonos las empresas turísticas españolas para prevenir estos actos. Le comenté cómo en España sólo había tres empresas que habíamos firmado el código ECPAT, y ella nos animó a que nos pusiéramos manos a la obra para cambiar esta situación. Organizamos desayunos y comidas, junto con la presidenta de Unicef, con las empresas más importantes para presentarles el código y concienciarles de lo importante que es su compromiso para combatir la explotación sexual infantil.

Inicialmente encontramos en algunas de las empresas un temor absoluto. ¿A qué? Pues, por ejemplo, a alguna compañía le asustaba comprometerse por el riesgo de vivir un escándalo si firmaba el código y luego algo fallaba. Les daba pavor ver la empresa implicada en algún caso con la publicidad negativa que eso podría tener. Intentábamos hacerles ver que el riesgo lamentablemente siempre está ahí y que por eso siempre será mejor hacer algo a ese respecto para atajar el problema que no mirar para otro lado. Otros me decían que tampoco era conveniente molestar a los clientes alertándoles de la existencia de este tipo de problemas cuando están de vacaciones porque podía resultarles molesto. De verdad que yo no lo podía entender... ¿Cómo quedarse cruzados de brazos ante algo así?

Trabajamos mucho para lograr convencer a la industria. Y sin la ayuda de Consuelo Crespo y Paloma Escudero, la presidenta y la directora ejecutiva de Unicef, no habría sido posible. Al final conseguimos que 15 empresas firmaran en España el código ECPAT en 2011. Fue de los días más felices de mi vida como empresario. Sentí que había hecho algo realmente importante por proteger las vidas de muchos niños que merecen todo lo que esté en nuestra mano por salvaguardar su derecho a un futuro mejor. Ver que una vez que todos los demás empresarios lo firmaban estaban igualmente orgullosos del proceso y que se alegraban unánimemente de ello fue muy reconfortante. Sólo necesitaban un empujón.

¿Qué otros programas solidarios de compromiso social ha podido poner en marcha estos años a través de la red hotelera?

Hemos estado muy comprometidos con los programas de defensa cultural de los lugares donde nos implantamos. Ayudar a mantener intactas las culturas va en el interés de todos, pero especialmente también en el de la industria turística. ¿Para

qué va a viajar la gente si no le preservamos la especificidad de cada destino? Lo que a cada uno hace único es lo que le convierte en un destino interesante. Evidentemente, cuando construyes un *resort* en un paraje remoto de una isla del Caribe o de Indonesia donde nunca antes se ha hecho un hotel, ese lugar nunca vuelve a ser el mismo. Pero puedes trabajar para que esa transformación sea positiva y conduzca a una vida mejor para todos. El turismo genera mucha riqueza social por la cantidad de mano de obra y proveedores locales que necesita. Cuando he vuelto a República Dominicana, 15 o 20 años después de que mi padre construyera allí el primer hotel, viendo el antes y el después, entiendes el efecto multiplicador de la riqueza y la capilaridad que tiene este negocio.

La clave está en asegurar un equilibrio entre el crecimiento económico, la gestión responsable de los recursos y la diversidad sociocultural. Meliá Hotels International es la única empresa del sector certificada como Compañía Hotelera de la Biosfera, avalada por la UNESCO. Y en 2011, nos adherimos también al Global Sustainable Tourism Council, un organismo de ámbito internacional dedicado a la promoción del Turismo Sostenible. Hemos dedicado mucho esfuerzo para que todo esto sea posible.

Pero los resultados más tangibles de los que más satisfechos podemos estar en el impacto dentro del desarrollo local de las comunidades seguramente sea la red de escuelas que hemos construido. Hemos abierto de momento una en Punta Cana y otra en México, cerca de Playa del Carmen. Lo empezamos con el respaldo del Consejo de la compañía y el impulso de mi padre. Además de ayudar a construir las escuelas, apoyamos al equipo de docentes. Más del 90% de los alumnos son hijos de nuestros empleados, pero las escuelas están abiertas a toda la comunidad. Los hoteles que tenemos allí hay que tener en cuenta que prácticamente son como ciudades, por-

que los empleados viven y trabajan en ellos. Así que no podemos desentendernos de los servicios sociales básicos que sus familias necesitan. Creemos que preocuparnos de incentivar que sus hijos tengan una buena educación hasta los 16 años ayuda a desarrollar las comunidades y a crear cohesión social. La educación les da las herramientas que necesitan para progresar. Los proyectos los hemos llevado a cabo con ONG como Save the Children, que nos han asesorado a lo largo de todo el proceso. Hace poco lo fuimos a visitar con mis hijos y sus primos y fue una experiencia fantástica para todos ellos. Se van dando cuenta de todo lo que podemos hacer por ir cambiando el mundo poquito a poco.

En la República Dominicana, en la localidad de Verón, estamos involucrados en la Escuela Los Manantiales. Iniciada en 2003, tiene capacidad para 900 niños, por lo que hemos podido contribuir a la escolarización de 9.000 niños de familias con bajos ingresos. Además de la inversión inicial, continuamos contribuyendo a través de un programa de renovación y mantenimiento anual, y de la donación de recursos (material de papelería, aula informática, etc.). En México, en la localidad de Quintana Roo, apoyamos la Escuela Infantil «El Principito». En 2007 se recaudaron 80.000 euros en el Día Solidario en que participan nuestros clientes, y fueron destinados a la reforma integral de la escuela. Esta escuela tiene una capacidad de 80 niños entre las edades de 1 año a 5 años, por lo que hemos podido ayudar a escolarizar a 400 niños.

Pero nuestro compromiso no sólo está en países en desarrollo, también hemos puesto en marcha proyectos en España porque sólo se puede ser un buen vecino si uno es bueno en su propia casa. Con la Fundación ONCE, por ejemplo, firmamos un convenio de colaboración en materia de accesibilidad para fomentar la contratación y formación de personas con discapacidad en Meliá. Y está dando muy buenos resultados, per-

mitiendo que tengamos decenas de trabajadores discapacitados trabajando en el hotel que están perfectamente integrados tanto en el equipo como en la sociedad.

Además de ser beneficiosas para la sociedad, ¿ha influido positivamente este compromiso en la empresa?

Sin duda. Tanto los empleados como los clientes se sienten orgullosos de una compañía que está comprometida con la mejora de su entorno. Creo, además, que el turismo del futuro es necesariamente un turismo sostenible. En cada país donde estamos presentes, hemos buscado la manera de permeabilizar estos valores en la sociedad. Además, para mi familia estos valores siempre han sido muy importantes, por lo que trabajar por ellos es también parte de nuestro día a día de manera natural. Para mí la filantropía no se trata de dar una donación y desentenderse, sino de crear el marco de acción y de compromiso que permita un trabajo duradero por esas causas en las que crees que realmente puedes ayudar en la sociedad. Hace décadas que mi padre destinaba dinero a financiar proyectos de desarrollo, pero el reto era sistematizar este compromiso. Y qué mejor que la red de hoteles con la capilaridad que permite la empresa para lograr llegar lo más lejos posible.

La mejor prueba del éxito dentro de la empresa la tenemos en el clima laboral, que ha mejorado muchísimo entre los trabajadores desde que fomentamos las labores de acción social y medioambiental. En las últimas encuestas el orgullo de pertenencia a la empresa ha llegado a estar en un 89,2%, cuando por encima del 70% ya es muy bueno.

¿Cuáles son sus nuevos retos a corto plazo?

Estoy muy preocupado por la pérdida de valores y la merma de la calidad educativa en España. Estoy impulsando varias iniciativas para intentar mejorar la situación. Estuve considerando la

creación de una fundación cuyo objetivo era que se evaluaran los resultados académicos de los 54 colegios que hay en Baleares. En el sistema educativo hay mucho oscurantismo porque al no haber baremos que midan resultados del sistema de manera objetiva, es difícil detectar las carencias y poner remedios para mejorarlas. Los padres tienen el derecho de poder saber la calidad de la educación que reciben sus hijos. Mis padres siempre me hicieron ver que la educación era la mejor herencia que nos pudieran dar. Te pueden quitar todo lo que tengas, puedes perderlo todo, pero con la educación siempre podrás volver a salir adelante por ti mismo. Al final la propia Consejería de Educación de la Comunidad Autónoma va a realizar un test anual donde tendremos resultados similares a los que yo quería buscar. Aunque no sean independientes, ha hecho que al menos de momento posponga la creación de esta fundación. Lo que es importante en esta vida es conseguir que se hagan los proyectos, aunque no lo hagas tú mismo. En definitiva, poder influir.

También estoy muy metido en impulsar nuevos proyectos a nivel internacional. He tenido experiencias muy inspiradoras y positivas desde el Consejo Ejecutivo para Europa, África y Oriente Medio de la Wharton School, que tengo el honor de presidir. Hemos ayudado a que se crease un vicerrectorado de Impacto Social dentro de la escuela de negocios y que la acción social se haya convertido en uno de los tres grandes pilares de sus programas educativos. A través de Wharton School, que es una de las escuelas de negocios más importantes del mundo, si no la más importante, se puede influir anualmente en más de 4.900 alumnos del más alto nivel. Ahora mi gran reto es conseguir que la ética se incluya de manera transversal en las distintas asignaturas y casos que se impartan en Wharton. Creo que este avance es muy importante porque impactamos directamente en el desarrollo de una conciencia ética que hace

a los futuros presidentes de las multinacionales mejores líderes ejecutivos y mejores personas.

¿Cómo se traslada esa preocupación por la educación en su familia?

La educación es lo más importante de todo aquello que puede poseer una persona. Y educar no sólo es aprender contenidos, también valores. Siempre he tenido claro que la educación a los hijos no es lo que les dices, sino lo que aprenden de primera mano, de las experiencias que vives y el ejemplo que les das. Y si quiero transmitirles que en la vida uno es más feliz dando que recibiendo, eso es algo que tienen que ver más allá de las palabras. Por eso los hemos llevado a menudo a ver los proyectos solidarios en los que está comprometida la familia. Y no sólo los nuestros. Quiero que tengan la mente abierta al mundo real. En cada viaje familiar que hacemos, sea cual sea el motivo o las vacaciones, siempre tiene que haber un elemento de acción social. Este verano pasamos tres días, de los 10 que estuvimos en Kenia, visitando un poblado masai. Y estuvimos jugando al fútbol con aquellos niños descalzos y pasando con ellos las tardes, hablando de todo un poco. Habíamos comprado balones de fútbol en Nairobi para poderse los llevar. Sin duda a mis hijos les impactó mucho conocer a aquellos niños que eran profundamente felices y que no necesitaban nada material para serlo. Allí era más fácil entender que no es más feliz el que más tiene sino el que menos necesita...

¿Qué es lo más importante que ha aprendido en estos años sobre la filantropía que más puede servirle de ayuda a aquellos que se quieran animar a dedicar a ella parte de su tiempo y sus recursos?

He aprendido que, por más que te esfuerces, si no hay elementos de medición de los resultados no sirve para nada. Es muy

importante tener activados mecanismos para medir el impacto de las acciones y poder comprobar si están sirviendo para algo. Sólo así sabes si vas en el buen camino y además es la única manera de detectar cómo mejorar las posibles ineficiencias.

La acción social tiene que ser rentable de algún modo para la propia empresa para asegurarse de que perdura. McKinsey nos está ayudando a un proyecto que hemos puesto en marcha en la Fundación Seres para desarrollar un sistema de medición del impacto que tiene la acción social dentro de las empresas. El sistema busca una doble medición. Por una parte, analiza el rédito social dentro de la propia empresa y, por otra, la utilidad para la propia sociedad. Es un proyecto pionero que de momento está empezando. Medir es importante para convencer a otras empresas de que se tomen en serio la acción social. Para que vean que dar, además de maravilloso, es rentable. Una empresa no puede maximizar la creación de valor hacia el accionista si no busca un beneficio equilibrado a los diferentes grupos de interés. Sólo así será una rentabilidad a largo plazo. Y una empresa familiar, por definición, no puede centrarse en buscar rentabilidad a corto plazo porque lo que busca es dejar un legado a las nuevas generaciones. El compromiso lo tiene tanto con los accionistas y los clientes como con la propia familia y, por tanto, con la sociedad.

¿Qué deseo le pide al futuro?

Me gustaría que hubiera mucha más ética en el mundo. Para eso la educación es la herramienta central. Hay una falta de valores en el mundo que me tiene alerta. Quiero dedicarme a seguir luchando para poderle dar la vuelta a tantos problemas que amenazan a la sociedad. En mi opinión, hay dos palabras esenciales para el ser humano: INTEGRIDAD y LIBERTAD. Y por ambas merece la pena luchar. Ser libre significa no tener miedos a depender de uno mismo ni ataduras que te im-

pidan hacerlo. Y ser íntegro es saber mantenerse fiel a los principios más nobles. Ayudando a que los niños tengan acceso a una mejor educación y crezcan en un entorno que respete sus derechos más esenciales conseguiremos un mundo en el que la gente sea más libre, independientemente de dónde haya nacido. Y mi sueño es poder ayudar a que el mundo sea cada vez más libre y las personas más íntegras. No será fácil. Pero nada que merezca realmente la pena lo es.