

## SOL MELIÁ<sup>1</sup>

Sol Meliá era a principios del 2008, líder en el mercado español en el segmento urbano y la compañía vacacional más grande del mundo con presencia en 25 países, con más de 32.000 empleados, ocupando el decimosegundo lugar mundial en el sector en número de habitaciones y el tercer puesto en la industria hotelera europea. Los resultados del recién terminado Plan Estratégico 2004-2007 de Sol Meliá presentaban una evolución económica muy positiva.

A principios del 2008 el fundador y Presidente de Sol Meliá Gabriel Escarrer Juliá, afirmaba:

*“En nuestra empresa han sucedido muchos acontecimientos importantes durante 2007, el año en que hemos acometido la difícil tarea de planificar el futuro de la compañía. El más significativo de ellos ha sido para mí, sin duda, ceder el relevo en el gobierno de Sol Meliá a mis hijos, Sebastián y Gabriel Escarrer Jaume, tras más de quince años de trabajar conjuntamente con ellos en la dirección de la compañía. Una decisión que no sólo me llena de orgullo, sino que reafirma mi confianza en que Sol Meliá tendrá sin duda, un futuro aún más halagüeño que el recorrido durante estos primeros 52 años”.*  
Gabriel Escarrer Jaume y Sebastián Escarrer Jaume, los dos Vicepresidentes de la empresa comentaban el nuevo Plan Estratégico 2008-2010:

*“La implementación del nuevo Plan Estratégico debe reportar para el trienio 2008-2010 un importante crecimiento orgánico, (cifrado en la incorporación de 19.700 habitaciones, unos 80 hoteles), así como una mejora en la evolución del RevPAR<sup>2</sup> gracias a la revalorización de nuestras marcas. La inversión destinada a soportar este Plan Estratégico se ha cifrado para el trienio 2008-2010 en*

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Miguel Ángel Llano Irusta del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Enero 2015, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

<sup>2</sup> El RevPAR es el más importante ratio utilizado en la industria hotelera para valorar el rendimiento financiero de un establecimiento o una cadena. Es una abreviatura del inglés Revenue Per Available Room, Ingreso por Habitación Disponible. Se refiere siempre a un periodo determinado (semanal, mensual, anual, etc.).

*1.100 millones de euros y deberá producir en el periodo un ROCE<sup>3</sup> esperado del 16%, y será financiada íntegramente con recursos de caja generados por la compañía. Dicha inversión se repartirá entre actuaciones destinadas a potenciar el valor de las marcas —Brand Equity<sup>4</sup>— y a financiar la política de expansión. Junto a estas inversiones en crecimiento orgánico y en calidad, Sol Meliá entiende que es preciso realizar un esfuerzo para incrementar el reconocimiento de marca, un valor intangible que tiene, sin embargo, una importante repercusión sobre los resultados de explotación. Para mejorar este indicador, la compañía ha previsto una fuerte inversión para la ejecución de una ambiciosa política de Comunicación y Publicidad en todos nuestros mercados objetivo”.*

*“Los próximos tres años deben acoger un amplio desarrollo, para el cual nuestra empresa debe prepararse. En este periodo que engloba el nuevo Plan Estratégico, 2008 se concibe como un año para sembrar las bases de los importantes crecimientos a los que venimos haciendo referencia, y que se comenzarán a cosechar durante 2009 y 2010. El Plan Estratégico 2008-2010, nos posiciona como una empresa aún más líder desde el punto de vista del negocio hotelero y vacacional, pero también como un referente en empleabilidad y en turismo responsable. Todo ello se resume en un concepto: la creación de Valor, que esperamos seguir creando para todos nuestros clientes, accionistas, empleados, socios y colaboradores, y para las comunidades sociales en que nos integramos”.*

## LA HISTORIA DE SOL MELIÁ

A pesar de sus cifras, Sol Meliá tenía unos orígenes modestos, que tenían mucho que ver con la historia de su fundador, Gabriel Escarrer Juliá, quien supo aprovechar las oportunidades que se le presentaron y que arriesgó de forma importante en los momentos críticos.

### Gabriel Escarrer y los primeros pasos

Gabriel Escarrer nació en el año 1935 en Mallorca y comenzó de forma muy temprana su experiencia profesional en el sector turístico (a los dieciséis años) como empleado de la agencia de Wagons Lits en Palma de Mallorca, donde vivió los momentos más incipientes de la apertura de las Islas Baleares al turismo. Tras una corta experiencia en la agencia, Escarrer decidió proseguir sus pasos en Londres como agente de la agencia

---

<sup>3</sup> El ROCE es un ratio financiero que mide la rentabilidad de la empresa y la eficiencia con la que su capital es empleado. El ROCE o podemos definir de la siguiente manera:  $ROCE = \text{EBIT} / \text{Capital Empleado}$ , donde EBIT son las siglas en inglés de *Earnings Before Interests and Taxes*, por tanto, se trata del resultado empresarial antes de intereses e impuestos. Su valor coincide con el Resultado de explotación de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

<sup>4</sup> “Brand Equity”, es el valor añadido de que se dota a productos y servicios. Este valor se refleja en cómo piensan, sienten y actúan los consumidores respecto a la marca, o en los precios, la participación de mercado y la rentabilidad que genera la marca para la empresa.

Travel Cook, donde amplió sus conocimientos del sector y comprendió la importancia crítica que tenía la industria hotelera para los grandes tour operadores, así como las posibilidades reales de Baleares como destino turístico de primer nivel para el mercado británico por sus condiciones de clima y de cercanía gracias al desarrollo de la industria aeronáutica.

En el año 1956, con sólo 21 años de edad, Escarrer regresó a Mallorca con el propósito de regentar su primer negocio, para lo que consiguió con mucho esfuerzo (y gracias a la intercesión de su párroco) arrendar a la incrédula propietaria del Hotel Altair su establecimiento, un modesto hotel con treinta y cuatro habitaciones ubicado en el área residencial de San Armadams en Palma de Mallorca por 150.000 pesetas al año. Sólo tres años más tarde, una vez vencido el contrato de alquiler del hotel anterior, decidió junto a un socio realizar la misma operación con el hotel El Paso, si bien la dimensión de la operación era casi 10 veces mayor, tanto en términos de pago por alquiler como en número de plazas, a cambio de acceder a un establecimiento moderno y más adaptado a los gustos y exigencias de los turistas extranjeros.

El *boom* turístico de las Islas Baleares a principios de los años sesenta convirtió esta localización en un destino turístico especialmente popular entre los turistas británicos y los viajeros procedentes del norte de Europa. Consciente del poder y de la importancia de los tour operadores en el negocio como consecuencia de la experiencia previa desarrollada por Escarrer en Londres, decidió estrechar vínculos con estos agentes, consiguiendo incrementar el flujo de visitantes a su hotel.

Escarrer negociaba y vendía con mucha antelación (un año) las plazas disponibles en un momento en el que la demanda sobrepasaba claramente a la oferta disponible, y a su vez reinvertía el dinero que obtenía de las plazas que vendía por anticipado en alquilar nuevos establecimientos.

En el año 1965 Escarrer decidió crear Hoteles Mallorquines, S.A. para reagrupar sus diferentes activos y desarrolló una fuerte actividad exterior ampliando su contacto con tour operadores de los mercados del norte de Europa para vender por anticipado toda su capacidad con contratos plurianuales y continuar con su política de reinversión en nuevos establecimientos.

En el resto de la década Escarrer continuó ampliando su cadena de hoteles vacacionales, y realizó también incursiones en segmentos diferentes de mercado como el de los hoteles de lujo enclavados en la ciudad si bien se había ido produciendo una fuerte masificación en el litoral de la isla y se había producido la primera desaceleración relevante en el sector, como consecuencia de la secuela producida por la crisis del petróleo a comienzos de la década de los setenta.

### **La diversificación geográfica y la creación del Grupo Sol**

Escarrer decidió diversificar su negocio y realizó sus primeras incursiones en otras áreas del litoral español; primero, en el Puerto de la Cruz en Tenerife —otro foco de