

## MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL: EL PROYECTO DE CALVIÁ BEACH<sup>1</sup>

En mayo de 2013, Gabriel Escarrer Jaume, Consejero Delegado y Vicepresidente Ejecutivo de Meliá Hotels International, recibía un reconocimiento por parte de la industria hotelera española. Gran Empresa Business Club<sup>2</sup> le concedía la distinción “Empresario del Año en Baleares” como reconocimiento al Proyecto de Calviá Beach, una apuesta por la reconversión y posicionamiento de Magaluf, una zona turística de Mallorca donde Meliá ostentaba una posición dominante – con más de 3.500 habitaciones— y que la propia familia Escarrer había contribuido a poner en el “mapa turístico”, allá por los años 60.

Gabriel Escarrer había impulsado este proyecto desde el año 2011, logrando que el mismo fuera declarado de “Interés Autonómico” por el Gobierno de Baleares, y con el ánimo de que muchos otros, empresarios y Administraciones Públicas, se involucraran en el objetivo de ofrecer a ese bello destino del Mediterráneo, una segunda oportunidad.

Escarrer reconocía que el compromiso de Meliá con la reconversión de un destino maduro, que sufría el lógico desgaste del paso de los años, la ausencia de una planificación adecuada, y finalmente del impacto del llamado “turismo hooligan”, no tenía un objetivo meramente “sentimental”: *“Sólo consiguiendo que el destino sea rentable podrá tener sostenibilidad en el tiempo y dar sus frutos en términos de empleo e impacto social”*, afirmaba el hotelero al recibir el galardón.

En el transcurso del acto, el CEO explicó que con el proyecto Calviá Beach, Meliá Hotels International (en adelante, Meliá) había logrado tan sólo en la primera temporada (verano 2012) la creación de más de 300 nuevos puestos de trabajo -aparte de mantener los existentes -, incrementar un 2% la ocupación y un 17% el ingreso medio por

---

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

Copyright © abril 2017, 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. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

<sup>2</sup> Plataforma de encuentro de empresarios creada en Mallorca por la revista Gran Empresa con el objetivo de generar negocio, aumentar la cartera de clientes, intercambiar experiencias y gestar nuevos proyectos.

habitación, así como abrir el producto a nuevos mercados emisores de alto poder adquisitivo, una tendencia que se confirmó durante la siguiente temporada, la de 2013.

Un año después, en 2014, Meliá estaba terminando una nueva temporada en Mallorca en la que se consolidaban los resultados cosechados por el proyecto Calviá Beach en las dos anteriores. El proyecto seguía sumando apoyos y el Grupo se mostraba razonablemente optimista, aunque consciente de que el cambio de modelo turístico perseguido para el destino era tan profundo que requeriría años de esfuerzos por parte de los múltiples actores implicados.

Este optimismo se vio ensombrecido cuando, al final del verano de ese año, se viralizó un vídeo centrado en Magaluf, que daba cuenta de un destino donde numerosos jóvenes mostraban conductas desinhibidas y los efectos del alcohol y las drogas se traducían en altercados, agresiones y abusos sexuales, en titulares en medios locales y prensa especializada, y en vídeos, muchos de ellos de contenido denigrante, que corrían como la pólvora por las redes sociales.

El vídeo generó preocupación en la sede central de Meliá, ubicada no muy lejos de allí, en el palmense polígono de Son Castelló. Había que tomar decisiones. ¿Cuál era la mejor estrategia para Magaluf, un destino catalogado como “maduro” donde la Compañía contaba con muchas camas y venía liderando un proyecto de revitalización?

### **Meliá Hotels International en el tiempo**

Los orígenes de Meliá se remontan al año 1956 cuando, con sólo 21 años de edad, Gabriel Escarrer Juliá (Presidente del Grupo) arrendó el Hotel Altair, un modesto hotel con treinta y cuatro habitaciones ubicado en el área residencial de Son Armadams, en Palma de Mallorca, por 150.000 pesetas al año (900 euros), marcando el inicio de una trayectoria singular en la industria turística de este país.

Escarrer Juliá, que con sólo 16 años había conocido el sector turístico como empleado de la agencia Wagons Lits en Palma de Mallorca, en los momentos de la apertura de las Islas Baleares al turismo, desempeñó también en Londres las funciones de agente para el tour operador Travel Cook, regresando a Mallorca convencido del potencial 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. Estrechó vínculos con los tours operadores a fin de asegurar el flujo de visitantes a su hotel, reinvertiendo los beneficios en crecer para poder asumir una demanda de plazas que cada verano era mayor.

En el año 1965 Escarrer Juliá decidió crear Hoteles Mallorquines S.A., para reagrupar sus diferentes activos y desarrolló una fuerte actividad intensificando sus contactos con tour operadores de los mercados del norte de Europa y ampliando su cadena de hoteles vacacionales en otros puntos del litoral español, además de realizar incursiones en segmentos diferentes de mercado como el de los hoteles urbanos. Toda la expansión se realizó en base a la reinversión de los beneficios en nuevas adquisiciones y a través de operaciones de compra de otras cadenas, sin descuidar la remodelación y

modernización constante de su planta hotelera. A finales de los años 70, la empresa cambió su marca corporativa por la de Hoteles Sol, marca comercial que representaba a los hoteles vacacionales ubicados en España.

En 1984, adquirió Hotasa<sup>3</sup>, lo que convirtió a la Compañía de Escarrer Juliá en el mayor grupo hotelero de España, con 126 establecimientos, incrementado su presencia en el segmento urbano, que hasta ese momento poco representado en la Compañía. Tres años después, en 1987, compró Meliá, una emblemática cadena de hoteles de cuatro y cinco estrellas con una fuerte presencia nacional y con intereses en Sudamérica, en el Caribe y en el Mediterráneo. Gracias a la operación, Escarrer Juliá, quien había conseguido batir a otros rivales como Sheraton, Wagons-Lits o Hilton, no sólo consiguió nuevos establecimientos, sino también personal y directivos cualificados con una dilatada experiencia internacional, y reconocimiento de una marca mundial por la existencia de las agencias de viajes Meliá, que tenían una amplia presencia en Europa y América Latina.

A partir de ese momento, la Compañía pasó a denominarse Sol Meliá S.A., en clara sintonía con el turismo vacacional asociado al litoral y a la playa, y con la pretensión de ser fácilmente reconocido por los turistas extranjeros y por los tours operadores. En esa misma época se produjo la incorporación de los activos de la compañía estatal privatizada Entursa<sup>4</sup>, así como los de la línea aérea British Caledonian de la Compañía Hotelera del Mediterráneo, propietaria de diez hoteles vacacionales en el archipiélago balear, lo que reforzó la presencia de la Compañía en el mercado nacional.

Esa importante dimensión nacional conllevó también una mayor especialización en la gestión de la cadena, que empezó a centralizar ciertas actividades que le brindaban una mayor uniformidad y que le permitían maximizar su poder de negociación y controlar mejor los costes, caso de la política de compras con la creación de filiales que adquirirían directamente los productos a los fabricantes y la reducción de intermediarios o la apertura de almacenes logísticos que se encargaban de uniformizar los suministros de productos no perecederos a los diferentes hoteles.

En paralelo, Gabriel Escarrer Juliá decidió crear la División Internacional, que emprendió poco después su primer proyecto, ya que la Compañía había fijado su atención en el incipiente mercado balinés en Indonesia, que aún no había desarrollado su potencial

---

<sup>3</sup> Hotasa era una cadena hotelera integrada en Rumasa (Ruiz Mateos Sociedad Anónima), un grupo empresarial propiedad de la familia Ruiz-Mateos y Jimenez de Tejada, cuya matriz fue fundada en 1961. Rumasa fue expropiada por el Gobierno español el 23 de febrero de 1983, en virtud del Decreto-Ley 2/1983, por razones de utilidad pública e interés social. En ese momento, el grupo Rumasa, estaba conformado por más de 700 empresas, su plantilla integraba 60.000 personas y su facturación alcanzaba los 350.000 millones de pesetas (más de 2.000 millones de euros anuales). Tras la expropiación fue reprivatizada por partes.

<sup>4</sup> Entursa La Empresa Nacional de Turismo (Entursa), fue una empresa pública española promovida por el Instituto Nacional de Industria (INI), creada en 1963 con el objeto de realizar una oferta de calidad en el sector turístico por parte del Estado y potenciar, mediante un gran grupo multisectorial, el sector turístico español al que se consideraba estratégico. La empresa fue finalmente dividida y privatizada en 1986, repartiéndose entre varias empresas privadas.