

Gabriel Escarrer

Mi vida

La historia del hombre que creó el mayor grupo hotelero español

Isabel Durán



Hotel Gran Meliá de Mar | Mallorca

Índice

<i>Prólogo de Gabriel Escarrer</i>	6
Capítulo 1. La forja de un carácter.....	14
Capítulo 2. El comercial visionario.....	32
Capítulo 3. El <i>boom</i> turístico.....	42
Capítulo 4. La expansión.....	58
Capítulo 5. La década prodigiosa.....	74
Capítulo 6. La aventura en la isla de los dioses.....	92
Capítulo 7. La incursión caribeña y mexicana.....	106
Capítulo 8. El valor de la internacionalización.....	124
Capítulo 9. Cuba: el turismo, la industria de la paz.....	140
Capítulo 10. Pioneros por partida triple.....	158
Capítulo 11: La formación, el verdadero ascensor social.....	172
Capítulo 12. La gran transformación.....	180
Capítulo 13. El relevo generacional.....	190
Capítulo 14. Mantener el fuego sagrado.....	196
Capítulo 15. El día después.....	214
<i>Epílogo. Mi legado</i>	228



*A mi querida esposa Ana, hijos, nietos y biznieta,
y a todos aquellos que me han acompañado en el
gran viaje de mi vida.*

Prólogo
de Gabriel
Escarrer

Nunca imaginé, cuando decidí hace más de medio siglo iniciar esta apasionante andadura en la industria hotelera, que en ese tiempo pudiera levantar una empresa de la importancia que hoy tiene Meliá Hotels International (MHI). Presente ya en cuarenta y cinco países, con un *portfolio* de más de trescientos ochenta hoteles, más de doscientas mil camas y más de cuarenta y cinco mil puestos de trabajo creados, puede decirse que nuestra empresa es hoy un referente de primera magnitud en el sector turístico.

Analizando los motivos por los cuales un joven como yo, de solo veintiún años, comenzando desde la nada, fue capaz de crear una empresa líder en la industria hotelera —española e internacional—, destacaría indudablemente dos: sana ambición y constancia extraordinaria. Ambas me llevaron a hacer realidad esa ilusión convertida hoy en Meliá Hotels International.

Todo ello me ha resultado tan apasionante que me siento inducido a contar la historia de cómo se cimentó, desarrolló y llegó a tener una esplendorosa magnitud, la ilusionada aventura que hace más de seis décadas decidí emprender. Trataré por ello de comprimir en este libro miles de horas de esfuerzo y trabajo, de ilusiones y éxitos, pero también de inquietudes, desengaños y algún que otro fracaso, que constituyen la esencia de toda una vida dedicada al turismo.

Mi historia es la historia de una persona humilde y sencilla, pero muy ambiciosa, en el mejor sentido de la palabra, que, sin recursos y con escasa formación académica, ha llegado a crear un emporio turístico. Tengo muy presente que esta ambición, junto con mi afán creativo, fueron notas imperantes para alcanzar

el éxito que soñaba: nunca me conformé con lo que tenía, sino que, por el contrario, aspirando siempre a la superación, iba poniendo a cada paso el listón más alto, exigiéndome cada día un poco más, llegar un poco más arriba, ser un poco mejor. Era bien consciente de que, en esta vida, quien algo quiere, algo le cuesta.

Esta filosofía cimentó mis comienzos en el camino que fui recorriendo hasta cosechar la realidad de lo que hoy es nuestra empresa. Nunca he pretendido ser una persona excepcional, y ni tan siquiera fuera de lo común, pero sí realista y eminentemente práctica, lo que me ha llevado a procurar aprender mucho más de mis equivocaciones que de mis éxitos. Por regla general, para iniciar una aventura y sentirse realizado, uno debe tener un bagaje de ilusión, constancia y tenacidad, y, en mi caso, para lo que yo diría que fue una gran aventura, fue fundamental sentir pasión por la industria turística y reconocer en todo momento cuáles eran mis limitaciones, consciente en cada paso que daba de que no podía equivocarme.

Mi trayectoria empresarial tuvo unos comienzos difíciles y acompañados de no pocos sacrificios, y estuvo caracterizada por una tenacidad, una constancia y una dedicación totales, a fin de conseguir los objetivos propuestos en cada momento y para cada circunstancia. Tengo que reconocer, y sin rubor alguno, que no suele ser fácil abrirse camino en el mundo empresarial como yo lo hice allá por el año cincuenta y seis, sin ninguna experiencia en el campo hotelero, sin recursos financieros propios y partiendo únicamente de un modesto hotel arrendado.

Superadas estas dificultades iniciales, hoy puedo decir, desde la perspectiva de los años, que, sin escatimar horas de trabajo, ni regatear esfuerzos y dedicación, pude ir configurando una re-



Escarrer, admitido en 2001 en los exclusivos "Hall of Fame" de la British Travel Industry y "Hall of Honor" del Conrad N. Hilton College de la Universidad de Houston

putación como empresario y construyendo esta empresa hotelera que hoy es Meliá Hotels International y que, con orgullo y satisfacción, constato que se ha instalado ya en un lugar destacado en la historia de la hotelería mundial.

En mi ADN empresarial siempre ha habido una máxima: no hay que esperar a que el cliente te elija, hay que salir a buscarlo. De ahí que desde el principio y durante muchos años, dedicara diaria y casi religiosamente unas horas a la gestión comercial de la empresa, consciente de la importancia que tenía conseguir buenas ocupaciones a precios correctos. Lograr la satisfacción del cliente, adap-

tarnos a su perfil y cubrir sus expectativas nos llevó a ser precursores en crear un *portfolio* diversificado de marcas hoteleras diferenciadas. Cada día aprendemos más de nuestros clientes porque ellos son el fin y la razón de nuestro trabajo.

Siempre ambicioné convertir nuestra empresa en una gran cadena hotelera capaz de competir con las grandes multinacionales extranjeras. La internacionalización de la compañía forma parte de nuestra idiosincrasia. La temprana apertura en 1985 de nuestro primer hotel en el extranjero, el Meliá Bali, en Indonesia, nos abrió las puertas a la expansión internacional y nos permitió alcanzar un relevante prestigio hasta llegar a situarnos entre las diez primeras cadenas hoteleras mundiales. Hoy estamos presentes en gran parte del mundo y formamos parte del «top 20» de los grupos hoteleros a nivel global, y siento la alegría de llevar la Marca España por los cinco continentes, con el vanguardista *portfolio* hotelero de la compañía.

Quienes me conocen saben de mi vocación por la arquitectura, una de las dimensiones que más me apasionan de mi profesión de hotelero. Podría decirse que soy un «arquitecto frustrado». En mi humilde opinión, el verdadero lujo es el espacio. Mi objetivo es conseguir el efecto *wow* en los clientes, hacer que la armonía del entorno se integre y forme parte de la experiencia de nuestros huéspedes. Innovar a base de imaginación y creatividad construyendo hoteles novedosos para ofrecer lo mejor a nuestros clientes con una calidad óptima es siempre nuestra aspiración y nuestro reto.

Fuimos pioneros en España y en Europa en iniciar la senda de la transformación digital de la compañía. Lanzamos la página web cuando no existían ni Google, ni Facebook y ni tan siquiera se había inventado la wifi. Nos convertimos en la primera cadena hotelera del país que salió al mercado de valores. Por innovar, hasta importamos el bufé a España, que fue todo un *shock*, algo que probablemente asombrará a los más jóvenes. Son solo algunos ejemplos que iré relatando en este libro, demostrativos de que la innovación también forma parte esencial de nuestra seña de identidad. Hemos sido pioneros y continuamos en la vanguardia de la hotelería española e internacional.

He tenido el privilegio de conocer a grandes e ilustres personas de nuestro tiempo e incluso el honor de contar con la amistad perdurable y sincera de muchos de ellos, y por ello me siento agradecido. He de señalar que, para una persona como yo, que no pudo ir a la universidad por motivos económicos, constituyó un gran honor y motivo de especial satisfacción recibir el doctorado *honoris causa* de la Universidad de las Islas Baleares. La lección magistral, «Ocio, negocio y oficio», que tuve el privilegio de leer en diciembre de 1988, está parcialmente recogida en las páginas de este libro.

En mi vida nunca fue una prioridad recibir galardón alguno, pero debo manifestar que me siento infinitamente agradecido por los innumerables reconocimientos que he recibido en España y fuera de

nuestras fronteras. Faltaría a la verdad si no mencionara la enorme gratitud por el inmenso honor que para mí constituyó la presencia de Sus Majestades los Reyes Don Juan Carlos y Doña Sofía y las cariñosas palabras que el monarca me dedicó con motivo del cincuenta aniversario de Sol Meliá cuando se me concedió la medalla de oro de la comunidad. Fui honrado, además, con la presencia de numerosas autoridades, empresarios y amigos procedentes de todos los ámbitos. Una celebración única e imborrable en mi memoria.

No concurren en mi persona otros méritos dignos de premio que los muchos años en los que, con tenacidad y dedicación absoluta, he volcado lo mejor de mí mismo en esta industria turística que tanto me apasiona. Constituyen para mí todos y cada uno de los reconocimientos motivo de felicidad, pues me hacen sentir que toda una vida dedicada con devoción y sacrificio a la hotelería ha merecido la pena.

Todos ellos me permiten constatar, al echar la vista atrás, que, a pesar de las dificultades y de un camino que no fue fácil, mi aventura empresarial iniciada de forma temprana con tanta ilusión y entusiasmo ha proporcionado bienestar y felicidad a millones de clientes por todo el mundo. Pero también, y de manera prioritaria, ha favorecido un entorno laboral para las más de cuarenta y cinco mil personas que trabajan en el grupo con el objetivo de prosperar profesionalmente y lograr un futuro mejor para los suyos. Los premios les corresponden también a ellos, a todo mi equipo humano y profesional, el cual, sin duda y como siempre he afirmado, es el principal activo de nuestra empresa, y del que me he sentido muy orgulloso. Mi reconocimiento y admiración para todos los miles de hombres y mujeres que durante todos estos años han dedicado gran parte de sus vidas y lo mejor de sí mismos a nuestra empresa.

Justo es destacar, de entre la globalidad del equipo, a dos personas que no solo demostraron en todo momento una entrega, lealtad y profesionalidad fuera de lo común, sino que, con estas virtudes y un excepcional espíritu de sacrificio, fueron puntales para el impulso y levantamiento de la compañía. Me refiero a Jerónimo Alberti en una primera etapa, posteriormente continuada por Juan Vives, ambos muy queridos por todos nosotros. Su estela humana y profesional no solo será recordada, sino que se ha convertido en un referente y un ejemplo para todos. Ellos saben que cuentan con todo mi afecto y que les guardaré eterna gratitud.

Siempre he tenido muy presente que toda empresa suele llevar el signo o la impronta de las personas que la dirigen. Predicar con el ejemplo ha sido para mí una voluntaria obligación como empresario. Mis ideales se centraron en crear un equipo que fuera capaz de seguirme, de compartir mi filosofía de trabajo y mi forma de pensar. Afortunadamente, este ha sido un objetivo que logré alcanzar plenamente. La historia de MHI ni la he escrito en solitario, ni se podría escribir si en ella no dejara constancia de mi

gratitud y reconocimiento hacia quienes me han acompañado en este largo y fructífero camino. Mi honor ha consistido en haber ocupado el vértice de la responsabilidad y el riesgo.

Los valores y principios por los que me he regido y que inculqué como pilares de la compañía no solo se han mantenido incólumes y han evolucionado con ella. También han conformado el eje vital de mi familia. Valoro inmensamente a Ana, mi querida esposa, mi mayor y mejor estímulo. Ha sabido arroparme y confortarme en los momentos difíciles, que no han sido pocos. Su ejemplo y presencia a mi lado me han resultado cruciales para guiar la nave de mi vida personal y profesional a buen puerto. Gratificante ha sido la conducta de mis hijos a quienes, con más cariño que recomendación, les digo que valoro sus inquietudes y su sentido de la responsabilidad al demostrar que los valores de la familia trascienden y dan sentido a la empresa. No en vano, no podemos olvidar que miles de empresas colaboradoras, empleados y clientes han depositado en nuestra familia su confianza. Nunca se puede responder defraudándoles. Es un derecho matrimoniado con nuestra obligación.

He querido que mi biografía refleje mis vivencias, mi visión y mis propios recuerdos. Esta es la historia de un hotelero de vocación. Para su elaboración he contado con la inestimable colaboración de Isabel Durán, escritora y periodista de éxito y riguroso prestigio. Gracias por tanto a Isabel, y de nuevo a todas las personas, directivos, empleados, amigos y familia que han colaborado para que el acontecer de mi trayectoria vital y profesional tenga fiel reflejo en estas páginas que no pretenden ser lección de nada, sino ilustrar y entretener a quien quiera conocer de primera mano cómo se erigió la compañía hotelera líder en España y una de las más relevantes del mundo, además de un referente en sostenibilidad y responsabilidad social en el sector turístico.

En las páginas finales he querido dejar constancia, de mi puño y letra, de lo que considero en cierta manera mi legado. Pero antes, en la recta final de la elaboración de este libro, sobrevino un acontecimiento mundial completamente imprevisible, excepcional y de consecuencias especialmente dramáticas sobre la industria turística. Por ello, y por los efectos que sin duda tendrá sobre varias generaciones en los años venideros, he considerado incluir el relato de los trascendentales momentos que vivió y vive todavía una empresa como la nuestra en el momento de publicarse este libro, ante la irrupción del más grande de todos los desafíos de la historia reciente de la humanidad: la pandemia del COVID-19. Una pandemia que paralizó de forma inédita la economía de todo el planeta y que ha sumido a la sociedad en una incertidumbre desconocida hasta el momento, provocando una crisis de profundas dimensiones ante la cual nuestro grupo se ha reinventado con el ánimo de resurgir más sólido, eficiente, digital y sostenible que nunca, y dispuesto a capturar las oportunidades que, sin duda, traerá la etapa post-COVID.



Sede corporativa | Mallorca



1

La forja de un carácter

.....

*Hay una fuerza motriz
más poderosa que el vapor,
la electricidad y la energía atómica:
la voluntad.*

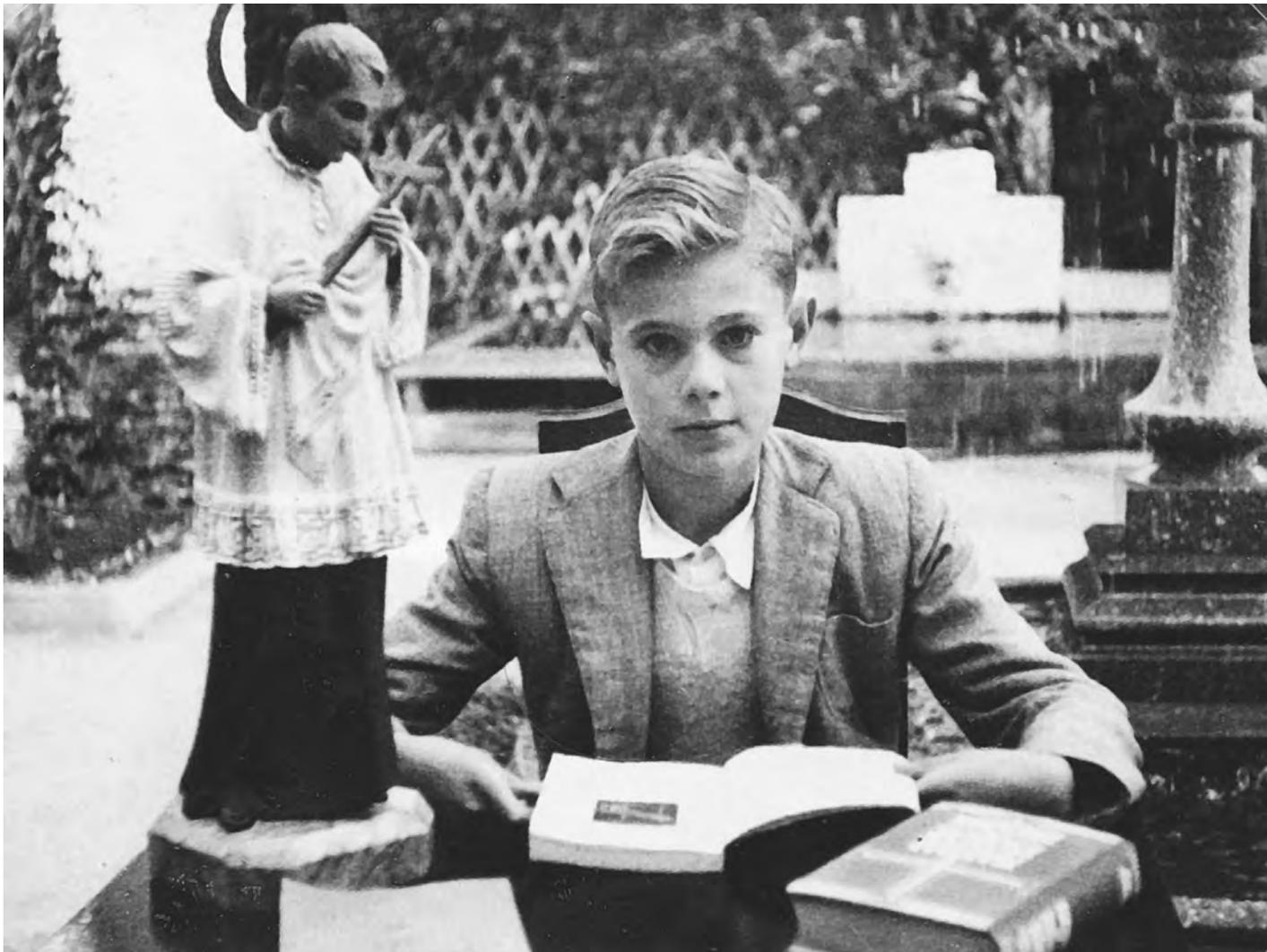
Albert Einstein

Los inicios

1935 es el año en que se fusionan en la ciudad de Hollywood (California) las compañías cinematográficas Fox Films y Twentieth Century Pictures, formando la legendaria 20th Century Fox. La Gran Depresión había hecho mella en la economía de todo el planeta. El mundo se encontraba en el convulso periodo de entreguerras con el anuncio de Adolf Hitler del incumplimiento del Tratado de Versalles, y a dieciocho meses del estallido de la contienda española.

En España se vivían los estertores de la Segunda República con el Gobierno de la CEDA azotado por el escándalo del estraperlo, la suspensión de la autonomía de Cataluña y la constitución del Frente Popular. Eran los prolegómenos de la terrible y cruenta Guerra Civil. Un trémulo y agitado periodo, estremecedor en lo político pero extraordinario en lo cultural. Picasso elegía la figura del Minotauro como su *alter ego* en *La minotauromaquia*, una de las estampas más célebres del siglo XX, considerada el antecedente del *Guernica*; Dalí acababa de pintar su magistral *Ángelus de Millet*; y el estreno de *Yerma* de García Lorca en Barcelona resultó todo un éxito.

La sociedad española había sufrido el impacto provocado por el *crack* bursátil de 1929, aunque en menor medida que el resto de Europa, por el retraso en su industrialización. En Mallorca, más del 40 por ciento de la población activa se dedicaba a la agricultura. El 2 de marzo de 1935 venía al mundo Gabriel Escarrer en el municipio mallorquín de Porreras, en el seno de una familia humilde. La pequeña localidad era reconocida en toda la isla por la extraordinaria calidad de sus albaricoques, los afamados



Gabriel Escarrer, escolar en San Luis Gonzaga | Palma

albercocs de Porreres. Como muchas familias de la época, vivían de las ventas de los albaricoques, almendros y naranjos, cultivados en unas pequeñas fincas propiedad del abuelo, a las afueras del municipio. La primera dificultad que tuvo que afrontar el recién nacido Escarrer fue la circunstancia de que su madre no pudo amamantarlo, por lo que tuvo que recurrir a María Mesquida, una vecina que acababa de perder a su bebé, y a la que Gabriel Escarrer consideraría como una segunda madre, dado que le salvó la vida.

A pesar de que las tierras les proporcionaban una vida digna, a su padre, Sebastián Escarrer Barceló, más dedicado a la comercialización de los productos agrícolas, no le gustaba la aspereza de la vida en el campo. Aspiraba a unas mejores condiciones en la ciudad. A través de un cuñado, pudo conseguir un puesto de trabajo en EMAYA, la empresa municipal de aguas de Palma de Mallorca, y decidió probar suerte en la capital palmesana junto a su mujer, Jaimeta Juliá Gornals, a la que llamaban Jacqueline, y sus

tres hijos, Gabriel, María y Rafael a los que más tarde se sumaría la benjamina, María Antonia. Un núcleo familiar que se mantuvo siempre unido, ejemplo de cariño y apoyo fraternal a lo largo de toda la vida.

Nuevos comienzos

A finales de mayo de 1940 se instalaron en El Terreno, un barrio residencial del extrarradio, que se había convertido en el lugar de veraneo habitual de las familias acomodadas de Palma. Atrás dejaban la recolecta del almendro, el primero en florecer a la caída del invierno, o la del albaricoque, que cada año anunciaba la llegada del verano entre los últimos días de mayo y los primeros de junio.

La familia encontró en El Terreno no solo su acomodo. Aquel lugar pronto se convirtió en un agradable entorno en el que comenzar su nueva vida. Vivían en una alegre casa en la calle Salud cercana al bosque de Bellver. Allí comenzó sus estudios Gabriel Escarrer Juliá en el colegio de monjas de las hermanas de la caridad: «Yo no era un estudiante ni bueno ni malo. Era una esponja. Cuando me proponía algo lo conseguía. Era un alumno de notable». Sus padres, haciendo un considerable esfuerzo, consiguieron sufragar los gastos para que estudiara en el colegio San Luis Gonzaga, un reputado centro de enseñanza del municipio, y para que cursara más tarde estudios de comercio en el colegio La Salle.

Estudiar una carrera era entonces un privilegio al alcance de pocos, puesto que la isla carecía de universidad. Gabriel pensó plantear a sus progenitores la posibilidad de vender alguna tierra familiar para costear sus estudios. Consciente de la mentalidad payesa de la época, en la que desprenderse de bienes equivalía a «ir a menos» —dado que se interpretaba como un signo de precariedad económica—, prefirió no decir nada. Se dijo a sí mismo: «Si no puedo estudiar una carrera, ¿para qué estudiar un bachillerato? Yo me siento más cómodo en comercio, arropado por los estudios de idiomas». Estaba con-



El Terreno | Palma



Gabriel con sus padres y sus hermanos

de Juventudes en cien metros lisos. En el barrio ya le llamaban «el extranjero» (*«es forasteret»*), pues era muy rubio y chapurreaba idiomas con soltura. Su cordialidad y don de gentes eran bien conocidos en el vecindario. La proximidad de El Terreno al castillo de Bellver —la fortificación de planta circular más antigua de Europa construida en el siglo XIV por orden del Rey Jaime I de Mallorca— lo convertía en un enclave turístico estratégico. Situado a solo tres kilómetros de la catedral de Palma, sobre un monte a ciento doce metros sobre el nivel del mar, sus impresionantes vistas y el estilo gótico de la edificación hacían las delicias de los extranjeros, generando un flujo constante de turistas. Cada vez que los visitantes pedían información de cómo llegar hasta allí o solicitaban recomendaciones sobre lugares donde comer, sus amigos y conocidos decían: «Avisa al extranjero que les explique a estos señores cómo llegar al castillo y les recomiende algún sitio», a lo que acudía presto el adolescente.

Así que, cuando el jovial estudiante de diecisiete años acudió a la cita con el director de la compañía Wagon Lits, no se podía imaginar el vuelco trascendental que estaba a punto de dar su vida.

vencido de que era la mejor alternativa para él. Arrojo y tesón no le faltaban.

Cuando le quedaban apenas tres meses para terminar los cinco años de comercio, la directora de la academia de idiomas Berlitz School, donde estudiaba por las tardes, le dijo que fuera a ver a su marido. José Palao dirigía la agencia Wagon Lits-Cook en Palma y, necesitado de personal, le había preguntado a su mujer si tenía algún alumno español con estudios de inglés y francés. La directora no lo dudó y le envió a Gabriel.

Aunque en aquel entonces no tenía nada claro a qué quería dedicar su vida, al joven Escarrer no le atraía nada preparar una oposición en Hacienda, como le había sugerido su padre. Deportista, alto y delgaducho, llegó a destacar en algunos deportes, especialmente en pruebas atléticas, en las que se proclamó campeón escolar de Baleares del Frente

Aprender, trabajar y trabajar

«Empecé a trabajar con el afán de aprender rápidamente todo lo relacionado con el turismo, comenzando por las funciones más básicas: emitir billetes de avión y de barco de la Transmediterránea, contestar las peticiones de las agencias de viajes que llegaban por telegrama o solicitar habitaciones de hotel. Para hacerlo bien, y ofrecer alternativas a nuestros clientes, tenía que informarme, y llegué a conocer a fondo el portfolio hotelero de Baleares. Éramos cinco empleados, más el director y el subdirector. Nos tocaba hacer de todo», rememora siete décadas más tarde.

«Desde el principio me vieron como una persona responsable que ponía mucho interés en todo lo que hacía. Como necesitaban que me incorporase antes de finalizar los estudios, por la mañana iba a clase y por la tarde a trabajar. Hice milagros porque estudiar, ir a clase y aprobar, trabajando hasta altas horas de la noche o la madrugada, no era una misión fácil. No obstante, salí airoso y bien».

Trabajador incansable, llegó a acumular tal cantidad de horas extras en un solo mes que cuando le preguntaron la cifra, para abonárselas, y respondió que había contabilizado más de ciento veinte, pensaron que se refería al cómputo de horas totales. Se dirigieron a él por escrito desde las oficinas de Madrid para que eliminara las horas ordinarias y les especificara solo las extras. Al responder que el dato se refería exclusivamente a las extras, los responsables se quedaron totalmente sorprendidos.

Poco a poco fue conociendo a fondo los diversos ámbitos del negocio en Wagon Lits: el mundo de la contratación, la recepción, el transporte y el *transfer*. Supo comprender que Mallorca lo tenía casi todo para el turismo. Pero, en su opinión, faltaba profesionalidad, puesto que el sector era todavía incipiente y rudimentario. El primero que tenía mucho que aprender era él, y estaba dispuesto a hacerlo sin regatear esfuerzo ni sacrificios.

Su sueño era llegar algún día a gestionar él mismo un hotel. Recuerda cómo, cuando llevaba los billetes de barco de la agencia Wagon Lits al conserje Guillermo Vich del hotel Victoria, pensaba: «Si yo algún día pudiera tener un hotel como este...». Hoy no solo es propietario del Victoria, sino de la mayoría de los grandes establecimientos hoteleros de su querido paseo marítimo de Palma.

A partir del año 1955 las cosas empezaron a cambiar en la cúpula de la compañía Wagon Lits. La llegada al frente de la empresa de Federico Reparaz, un joven y brillante ingeniero industrial, produjo una transformación en la estructura y estrategia de la compañía en España, que se notó no solo en la mejora en la rentabilidad, sino en el nuevo aire de modernidad y mayor atractivo de las propias oficinas. Reparaz