

Junta General de Accionistas 2019

Discurso de Gabriel Escarrer Jaume

Vicepresidente y Consejero Delegado de Meliá Hotels International

Sras. y Sres. Accionistas, Presidente, miembros del Consejo, colaboradores y amigos,

Buenos días y muchas gracias por asistir hoy, de modo presencial o a través de nuestra retransmisión en *streaming*, a la Junta General de Meliá Hotels International.

En mi discurso hablaré del cumplimiento del Plan Estratégico que hemos ejecutado durante los últimos tres años, así como de los nuevos retos, y del entorno competitivo en el que nos encontramos, que como apuntaba nuestro Presidente, es el más volátil, incierto, y complejo que recordamos.

Les hablaré también de la evolución de nuestra Compañía, destacando que, en cumplimiento de la nueva Ley sobre Información Financiera y Diversidad, en mi intervención me referiré tanto a la información financiera como a la no financiera.

Y finalmente, les hablaré del momento de cambio y transformación que está afrontando Meliá Hotels International, en un triple plano: cultural, digital y de empresa responsable, y de las perspectivas para el ejercicio en curso. Triple transformación que nos permitirá mantener nuestro liderazgo en el actual entorno.

Cumplimiento del Plan Estratégico

Durante los tres últimos años hemos completado con notable éxito el plan que iniciamos en 2016, con una visión clara que denominamos nuestra “**visión 2030**”, y que, como recordarán, dice así:

“Aspiramos a posicionarnos entre los primeros Grupos Hoteleros del mundo en el segmento medio y alto, afirmar nuestro liderazgo en hotelería vacacional y *bleisure*, y ser reconocidos como un referente mundial en excelencia, responsabilidad, y sostenibilidad”.

En este trienio hemos aprovechado la coyuntura positiva que ha tenido el sector turístico para avanzar en nuestro proceso de transformación, incidiendo en seis ámbitos clave:

- Nuestro liderazgo en el segmento vacacional y *bleisure*
- *Compliance* y Modelo de Gobierno Corporativo
- La evolución hacia una Empresa Responsable
- Las personas
- La transformación digital y
- La creación de valor a nuestros accionistas

En cuanto al Fortalecimiento del liderazgo vacacional y en hoteles “bleisure”, me complace recordarles que entre 2016 y 2018, nuestra Compañía **incorporó 9.549 habitaciones**, un 75% encuadradas en las categorías upscale y/o premium. Actualmente, casi el 80% de nuestro portfolio de habitaciones operativas corresponden a producto vacacional y urbano-*bleisure*, pues nuestro *expertise* en el segmento de ocio nos otorga una ventaja competitiva en la hotelería urbana actual, con un componente de ocio y estilo de vida cada vez mayor.

De manera paralela al crecimiento orgánico, nuestra Compañía aprovechó la positiva coyuntura del periodo para acometer un ambicioso **plan de reposicionamiento** de productos, completando, junto con nuestros socios, una **inversión superior a los 1.100 millones de euros** en lo que llevamos de década, que ha impulsado nuestro posicionamiento en los segmentos superior y Premium, y nos posiciona de manera excelente para el competitivo futuro del sector.

Además, nuestro crecimiento en el segmento vacacional no se limita al sol y playa, sino que impulsamos también hoteles-retiro en **destinos exóticos** donde cada vez más, los viajeros aspiran a vivir experiencias holísticas, donde cuerpo y alma entren en contacto con la naturaleza. Gran Meliá Iguazú, Meliá Ba Vi Mountain, o Meliá Serengeti son ejemplos por excelencia de esta nueva oferta.

En segundo lugar, para cumplir nuestra visión y velar por los intereses y la confianza de nuestros accionistas y de todos nuestros Grupos de Interés, así como responder a la creciente exigencia de los órganos legislativos y reguladores, hemos fortalecido nuestro **modelo de gobierno corporativo**, con los avances que nos ha expuesto el Presidente.

Con el mismo objetivo, en materia de **prevención y gestión de riesgos**, hemos integrado en la Oficina de Riesgos la función de *Compliance*, creando la **Oficina de Riesgos y Compliance**.

A este respecto, indicarles que hemos sido también la **primera Compañía del sector en obtener el certificado de AENOR** que acredita que Meliá Hotels International dispone de un sistema de Gestión de *Compliance* Penal conforme con las normas UNE 19601, un gran paso en la consolidación y reconocimiento, por un tercero objetivo, que valida un sistema de *Compliance* riguroso y sólido implantado en nuestra Compañía.

Como expone el World Tourism & Travel Council en un reciente informe, la responsabilidad y transparencia de las Compañías sobre los riesgos que afronta su negocio es cada vez más relevante para los inversores, y con un posible efecto en los resultados económicos.

En tercer lugar, en nuestro objetivo de convertirnos en referente en **Sostenibilidad y Responsabilidad Social**, destacaré sin duda el reconocimiento **Silver Class en el Anuario de Sostenibilidad 2019 de la agencia de Inversión Sostenible RobecoSAM**, que evalúa a las empresas para el prestigioso índice Dow Jones de Sostenibilidad.

Ello fue posible gracias a los grandes compromisos públicos asumidos por el Grupo, entre los que destacan los **Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas para 2030**, a nuestro compromiso con los **Derechos Humanos** y por supuesto, a la ambiciosa **estrategia medioambiental** de Meliá soportada en su ejecución por el entusiasmo y visión compartida de nuestro propio equipo humano.

El **52,76% de la energía** que consumen nuestros hoteles a nivel global procede de **fuentes renovables**, siendo en **España el 100%**. Por otra parte, hemos logrado implantar un sistema de gestión medioambiental para los hoteles, y el **46% de nuestro portfolio se ha certificado en base a estándares de sostenibilidad**.

En cuarto lugar, nuestro Plan Estratégico se ha centrado también en potenciar **un modelo integrado de gestión de personas y en fomentar las oportunidades de desarrollo y formación**, claves en un entorno cada vez más digital y que requiere de nuevos roles y funciones. El índice de compromiso de nuestros colaboradores se mantiene en el 85%, y el 71,3% de las vacantes se cubren por promoción interna. Las diversas canteras de talento incluyen actualmente a 235 personas.

Por otra parte, el foco en la **diversidad e igualdad de oportunidades** ha permitido que hoy, el **33% de las posiciones directivas** globales del Grupo estén **ocupadas por mujeres**, y que éstas representen ya casi el **50% de la cantera de talento** para posiciones de Dirección, mientras que con la propuesta de nueva Consejera, la proporción de **mujeres en el Consejo** estará **cerca del 30%**.

Igualmente, Meliá ha sido la primera Compañía hotelera en firmar con la Unión Sindical Internacional del Sector (UITA) un Convenio para la prevención del acoso sexual.

El quinto gran objetivo de nuestro Plan Estratégico hace referencia, lo confieso, a una de mis grandes obsesiones: **la transformación digital**. Una tendencia “obligatoria” en la era 4.0 y una prioridad absoluta para transformar el modelo de gestión y comercialización en un entorno altamente competitivo.

Puedo decirles que tras invertir más de **130 millones de euros entre 2015 y 2018 en la transformación digital**, la compañía reporta un salto en su evolución, avalado por datos como el **incremento del 68%** en las ventas a través de **melia.com**, y del **72% en MeliaPro** (el portal B2B del grupo), o el incremento del 1.400% registrado en las ventas a través de **smartphones** desde 2015.

Para finalizar este balance del Plan Estratégico, les hablaré brevemente de la **creación de valor para nuestros inversores y accionistas**, que se ha plasmado en el periodo de tres años, entre otros datos, en una **revalorización de nuestros activos de más de un 20% vs 2015**, hasta los **4.401 millones**, y en un **incremento del 250% en el beneficio por acción** entre 2015 y 2018.

En 2018, la Compañía obtuvo un **beneficio sin plusvalías de 140 Mn €**, que representa una mejora del 13% respecto al año anterior, con un **Ebitda de 326,5 millones** (un 7% más). En materia financiera, mantuvimos nuestro **ratio de deuda neta/Ebitda, por debajo de las 2 veces** por tercer año consecutivo, ratificando el rigor y firme voluntad de Meliá de mantener una saludable situación financiera.

Nuestro **margen de Ebitda mejoró** en el periodo en **106 puntos básicos**, y el **RevPAR (Ingreso Medio por Habitación Disponible)**, **registró una mejora del 1,7%** (o 2,7 % en moneda constante) a pesar de los diversos factores imprevistos que impactaron negativamente en nuestras cuentas. También es muy satisfactorio recordarles que el Índice de Recomendación o **NPS** se mantuvo en Meliá muy por encima de la media de la industria, en un **46,9%**, y el **Índice de Satisfacción Global** de nuestros clientes en un **82,5%**.

La fortaleza de nuestro modelo de negocio y su capacidad de generar valor nos permitió **liderar el crecimiento del Ingreso Medio por Habitación en la industria durante 34 trimestres consecutivos**, hasta el 4º trimestre de 2018, con un 16 % de incremento entre 2015 y 2018.

Las claves de esta fortaleza se encuentran, sin duda, en nuestro **portfolio diversificado** y en gran parte, reposicionado, bajo el paraguas de un **atractivo portfolio de marcas** hoteleras, así como en la ventaja competitiva que representa nuestra **apuesta y capacidad digital**.

Igualmente, el **crecimiento “asset-light”** y fundamentalmente vía contratos de gestión, que ya **contribuyen con el 32% del Ebitda** del Grupo, nos permite poner en valor nuestra estrategia de marcas y de distribución con un nivel de inversión mínimo por nuestra parte.

El modelo nos ofrece además un potencial de rentabilidad confortable, y permitirá concentrar nuestras inversiones durante los próximos años en la inversión en tecnología digital para ganar en **eficiencia, productividad y excelencia** en la relación con nuestro cliente.

No les negaré que nuestra Compañía tiene indudables retos y algunos factores que nos penalizaron, tales como la negativa relación euro/dólar en 2018, el temor a un brexit duro, la problemática de Cuba, o la inflexión del ciclo del turismo en España.

Pero quiero decirles que ya hemos encajado y superado la mayor parte de sus consecuencias, y recordarles que, a pesar de ello, **2018 fue el mejor año en Beneficio Neto y en Ebitda desde el comienzo de la crisis en 2008**, y que la ratio deuda neta/Ebitda se mantuvo por debajo de las dos veces por tercer año consecutivo.

La triple transformación

Como les decía, para los próximos años, nuestra Compañía continuará focalizada en potenciar su **liderazgo en el segmento resorts y ocio urbano, o bleisure**, en el **talento** y entorno laboral de sus personas, en completar su **transformación digital**, y en su **compromiso responsable** como empresa referente de la industria.



Para lograrlo, como expondré a continuación, vamos a impulsar **la triple transformación** ya iniciada: **cultural, digital y de empresa responsable**, que nos asegurará mantener nuestro liderazgo y culminar nuestra visión 2030.

Bajo el epígrafe “**Transformación Cultural**” incluimos la gran apuesta de la Compañía para adaptarse a la “revolución del talento” que hoy es una auténtica **clave para la competitividad** de las empresas.

Seguiremos pues profundizando en la nueva relación que hemos diseñado con los empleados, incluyendo las fases de atracción y captación, con una **estrategia de “Marca Empleadora”** que ha conseguido posicionarnos como la **Empresa Más Atractiva para Trabajar para los universitarios españoles**. Destacaré además el esfuerzo que estamos realizando para **acercar la educación a la empresa** con el fin de asegurar el talento presente y futuro, apoyando la Formación Profesional Dual junto con la Fundación Bertelsmann y otros socios.

Tras haber incluido a más de **800 personas** que gestionan equipos en nuestro **Programa de Liderazgo “Meliá eres tú”**, e implantar la **plataforma de formación online “eMeliá”**, adaptada a la realidad de una empresa global, estamos mucho más preparados para ofrecer a nuestros jóvenes talentos unos **horizontes de desarrollo y carrera internacional** en línea con nuestra rápida expansión, y con nuestra **apuesta por la promoción interna**.

Hoy, la escasez de talento cualificado, la rápida evolución tecnológica y la creciente diversidad y globalización nos marcan un ritmo de evolución al que me siento orgulloso de confirmar que hemos sabido responder, potenciando, por ejemplo, las capacidades digitales de nuestras personas (con más de **1.000 personas** de nuestra fuerza de ventas tradicional transformados durante 2018 en “**especialistas en distribución y venta digital**”).

Asimismo, Meliá Hotels International es hoy una empresa más diversa e igualitaria, con empleados de más de **130 nacionalidades**, un **33% de cargos directivos ocupados por mujeres** (que representan también el **50% de la cantera de futuros Directores** de Hotel), y en cuanto a diversidad generacional, el **30% de la plantilla** está formada ya por personas **menores de 30 años**.

Nuestra Compañía es parte del **Cluster “ClosinGap”** impulsado por **11 de las mayores Compañías españolas en diversos sectores**, unidas para **analizar el impacto de las brechas de género** en los diferentes sectores de la actividad económica.

Nos corresponde, como líderes en el sector hotelero y primera compañía del sector por reputación corporativa, **liderar el estudio sobre la “Brecha de Género” en el turismo**, un análisis que presentaremos en el **próximo mes de noviembre**, y con el que esperamos poder contribuir no solo a tomar conciencia de las brechas existentes, sino también a eliminarlas, o por lo menos, a reducir su impacto y conocer el impacto que esa brecha genera en el PIB de nuestro país.

En materia de **Transformación Digital**, como ya les expliqué, durante los últimos tres años hemos avanzado notablemente en el ámbito de **la distribución y venta online**, donde hoy somos un **referente**, pero queremos completar la **transformación digital integral de nuestra organización y nuestros procesos**.

Todo ello con el fin de ganar en **eficiencia y competitividad**, asegurar la entrega de la **promesa de marca** a nuestros clientes, y mejorar las **capacidades y experiencia digital** de nuestro equipo humano.

El reciente Informe del Observatorio Económico del BBVA sobre el sector turístico español enfatizaba la necesidad de nuestras empresas de ganar competitividad apostando por las nuevas tecnologías. Por todo lo anterior, en Meliá acabamos de lanzar nuestro **proyecto “BeDigital 360”**, que incluirá tanto a las unidades de negocio como a las Áreas Corporativas de todo el mundo.

La tecnología nos ayuda a ser más productivos, a conocer mejor al cliente y poner en valor la personalización, pero no puede reemplazar el talento, la experiencia, la empatía, la sonrisa y el

trato. Por ello, el Programa pone un **énfasis especial en las personas**, su capacitación digital y su experiencia, y contaremos con la colaboración de la Fundación Accenture, con quien ya mantenemos acuerdos para **dotar de capacidades digitales a personal base** de nuestra organización, para generar oportunidades para aquellos colectivos más desfavorecidos donde el sector les puede ofrecer una oportunidad laboral. Tenemos grandes expectativas sobre el potencial de este Proyecto.

En tercer lugar, quiero asegurarles que seguiremos impulsando **la transformación de Meliá en una empresa “Responsable y Sostenible”**. Como les he mencionado, nuestro Plan Estratégico anterior nos permitió avanzar de manera importante en la **Agenda 2030 de Naciones Unidas**, que persigue alinear la evolución de la empresa con su impacto en los grandes retos a los que se enfrenta el planeta.

Hoy puedo decirles que la empresa integra en su modelo de negocio los principios que sustentan un **modelo ético, responsable y sostenible a largo plazo**. Nuestra estrategia de Responsabilidad Corporativa para los próximos años tiene así una **visión 360 grados**, y demanda que todas las áreas se involucren en este compromiso.

Destacaré la apuesta por la **generación de empleo**, la gestión de la **diversidad e inclusión**, el **trabajo en alianza** para avanzar con mayor rapidez ante los compromisos marcados, contribuir a **reducir los impactos en nuestro planeta** y todo bajo un **modelo de gobierno** que vele por esta responsabilidad asumida.

Por lo que respecta al **medioambiente**, el año pasado les anunciaba en esta Junta que Meliá eliminaría progresivamente los plásticos de un solo uso de la totalidad de nuestras oficinas y hoteles, y hoy me complace informarles que el **grado de cumplimiento alcanzado en el proceso de eliminación y sustitución por materiales reciclables o biodegradables es de un 68%**.

Igualmente, nuestra **estrategia Medioambiental 2020** prevé seguir avanzando en la reducción de emisiones, estimando una **reducción del consumo de agua por estancia del 8% y del 18,4% en las emisiones de CO₂ por estancia**. Esperamos también asegurar que el **70% de toda la energía eléctrica** que consumamos a nivel global provenga de **fuentes renovables, reciclar el 50% de los residuos** de nuestros hoteles, e impulsar una **cadena de suministro responsable** y próxima al negocio.

Recientemente, en línea con la estrategia medioambiental de la compañía, durante el 2019 se ha puesto en marcha en **110 hoteles** un proyecto enfocado al uso responsable de los recursos energéticos denominado **Co₂PERATE**, cuya inversión alcanzará la cifra de **4,5M de euros**, con la finalidad de ayudar a la compañía a cumplir con sus objetivos de reducción de **emisiones de CO₂**, que establecen una **reducción del 50% para el año 2035**.

Y sobre todo, me enorgullece decir que hemos avanzado mucho en la integración de los criterios de Responsabilidad y Sostenibilidad en nuestra estrategia y nuestra gestión.

Nuestros hoteles son ya los principales impulsores de iniciativas de desarrollo económico y social en los destinos como “**Soap for Hope**”, proyecto que aúna los objetivos de potenciar el reciclaje de jabones con el de fomentar la inclusión social, en colaboración con nuestro partner de negocio **Diversey**, y son también nuestros hoteles los que impulsan iniciativas como “**1ª Experiencia Profesional**” de la mano de la **Fundación Pinardi**, y otras para la inclusión de jóvenes en riesgo como el “**Programa Incorpora**”, con la Fundación La Caixa.

Perspectivas para 2019

No quisiera terminar mi intervención ante esta Junta General sin hacer un breve repaso de nuestras previsiones para el presente ejercicio, que apuntan a un **contexto de crecimiento algo más moderado de la economía global** (estimada en torno al 3,1% de incremento del PIB global); ralentización que ya se viene observando en la economía de los Estados Unidos, Europa y Asia.

En **España**, el sector ha entrado en un nuevo **ciclo de crecimiento más moderado**, que Exceltur cifra en el **1,6%**, inferior al 2% del PIB turístico de 2018, que debemos interpretar como una nueva fase de “normalidad” en el crecimiento, tras la inflación artificial de la demanda experimentada durante los últimos 4 o 5 años.

En este nuevo contexto resultará **fundamental el esfuerzo** que muchas compañías hemos realizado para **diversificar** y mejorar nuestro producto, **internacionalizarnos** e integrar la **digitalización** en nuestra cadena de valor.

Igualmente, es preciso impulsar un auténtico **Pacto de Estado por el turismo en España**, que respalde la **transformación competitiva que precisa el sector**, y que como saben, lidero desde la Presidencia de la alianza Exceltur.

Somos conscientes de la persistencia de algunos **focos de incertidumbre**, como el **Brexit**, el cual - aunque seguiremos monitorizando la evolución de la libra frente al euro- no creemos que vaya a tener un impacto relevante en este año.

En **América**, donde también siguen existiendo retos, pensamos que la puesta en marcha del Grand Reserve at Paradisus Palma Real y los nuevos Meliá Caribe Beach y Meliá Punta Cana Beach, ayudarán a **mejorar el resultado de la División**, junto al nuevo Paradisus Playa Mujeres y el Meliá Internacional Varadero y Paradisus Los Cayos en Cuba.

Quiero decirles que, aunque siempre hay margen de mejora, nos sentimos **cómodos con la situación de nuestro portfolio**, con los hoteles más renovados que nunca, así como con la inversión realizada estos años en nuestras **personas**, y en la **tecnología**, como elementos competitivos fundamentales para afrontar el futuro con garantías.

Despedida

Para terminar, quiero agradecer la **incansable y valiosa tarea de nuestro Consejo**, así como el compromiso, esfuerzo constante, visión y **liderazgo del equipo directivo** que me ha acompañado a lo largo de todo el periodo del Plan Estratégico ya finalizado.

Gracias, sobre todo, porque los tiempos de cambio exigen un liderazgo aún más sólido y excelente, y todos ellos nos han acompañado en una etapa, como hemos visto, de **profundas transformaciones**, en las que seguiremos profundizando durante el presente año.

Muy especialmente, quiero sumarme a las palabras de nuestro Presidente y expresar, en nombre propio y de todo el equipo de Meliá, nuestro **carinho, admiración y agradecimiento** a mi gran mentor, nuestro Consejero **Juan Vives**. Yo, que tuve el privilegio de aprender mucho de él y con él, puedo asegurarles que todos en Meliá Hotels International debemos al Sr. Vives **una parte importante de lo que hoy somos**.

Y por supuesto, quiero agradecer también el **compromiso y los valores** demostrados por los más de **45.000 profesionales que trabajan para el Grupo** en todo el mundo. Ellos nos han vuelto a demostrar que pese a las dificultades y al sacrificio exigido, es posible mantener el grado de compromiso, y de **orgullo de pertenencia** en niveles extraordinarios como los alcanzados.

Y como no, a ustedes, señoras y señores **accionistas**, quiero agradecerles su **respaldo**, y su **confianza** en que la fortaleza de nuestra cuenta de resultados volverá a trasladarse a la acción.

Aunque como bien saben, la **cotización** ha tenido desde el pasado año una evolución exageradamente negativa, atribuible a la extrema **volatilidad del mercado actual**, gracias a su confianza, a los **fundamentos de nuestro negocio**, y al **crecimiento** esperado para los próximos años, **Meliá continúa siendo la compañía del Ibex con mejor recomendación de compra**. Actualmente, 17 de un total de 21 analistas recomiendan comprar con un precio medio de 11,10€ por acción, 3 analistas recomiendan mantener, y solo uno vender.

Quiero anunciarles que el Consejo de Administración ha decidido **mantener constante el payout ratio en el 30%**, lo que implica un **Dividendo por Acción de 0'1830 €**, que representa

una **mejora del 8,86%** gracias a la mejora de nuestro Resultado Neto. Nuestro *Dividend Yield* (rentabilidad por dividendo) se sitúa **por encima del 2%**, un nivel **superior a la media de compañías hoteleras cotizadas a nivel global**.

En fin, queridos accionistas, les reitero un año más mi firme compromiso para seguir trabajando por liderar un **sector** que es sin duda, el **más estratégico de la economía española**, y uno de los más dinámicos a nivel global. Lo haremos con el **rigor, la responsabilidad y la visión de largo plazo que siempre les hemos demostrado**.

Y esperamos, por supuesto, seguir haciéndolo con ustedes.

Muchas gracias.

