

Junta General de Accionistas 2020

Discurso de Gabriel Escarrer Jaume, Consejero Delegado y Vicepresidente

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

Me sumo a las palabras de agradecimiento que les ha dirigido el Presidente por su asistencia, presencial o virtual, a esta Junta, y por supuesto, por su fidelidad a nuestra compañía, que como confío en poder trasladarles a través de mi intervención, esperamos no defraudar, a pesar de las extraordinarias circunstancias que como hoteleros nos ha tocado vivir.

Les aseguro que jamás imaginé que tendría que hacer un discurso como este ante nuestra Junta General.

En la línea apuntada por nuestro Presidente, lamento decirles que este no será un año para ofrecerles grandes noticias en el plano financiero o de los resultados de negocio, pues la disrupción global que ha provocado el COVID ha truncado de golpe la positiva evolución que apuntábamos, en la mayoría de nuestras divisiones y destinos, hasta el primer trimestre de este año.

Sin embargo, esta crisis, que nos ha puesto a prueba como nunca antes había ocurrido, ha ratificado también nuestra resiliencia, y lo acertado de nuestra estrategia durante los últimos años, fundamentalmente en lo referente a la profunda transformación digital desarrollada, al fortalecimiento de nuestro balance, al compromiso de nuestros colaboradores y a la renovación y revalorización de nuestro portfolio. Todos estos factores, junto con una clara capacidad de anticipación, han llevado a nuestro Grupo a situarse en una posición más favorable que la media de empresas turísticas para afrontar esta crisis, y sobre todo, para preparar un futuro en que volvamos a crear valor.

De este modo, centraré mi intervención en exponerles cómo estamos gestionando mediante una estrategia de contingencia, la mayor crisis que jamás ha experimentado el sector turístico internacional, pero también les hablaré de “el día después”, para el que nuestra compañía trabaja también intensamente. Porque mientras atacamos lo “urgente”, no podemos dejar de ocuparnos de lo “importante”.

2- Nuestra Gestión del COVID

Ante todo, me gustaría compartir con ustedes mi satisfacción y esperanza en que la incipiente recuperación que estamos viviendo estos días se asiente y consolide de manera segura y rápida; aunque resultará inevitable experimentar algún sobresalto ante rebrotes puntuales, la dinámica general muestra afortunadamente, una tendencia a la normalización que ya ha comenzado a trasladarse a la actividad turística.

Y como ante todo estamos las personas, quiero también transmitir mi apoyo y el de todo nuestro equipo y nuestra familia a todos los que están o han estado enfermos, así como a sus familias, a los colectivos de valientes que nos han cuidado y protegido, así como nuestro reconocimiento a toda la sociedad que, en España y en el resto de destinos en los que estamos presentes, ha resistido con esperanza y responsabilidad los peores embates de una crisis para la que evidentemente, **nada ni nadie** nos habían preparado. Muy especialmente quiero enviar nuestras más sinceras condolencias a las familias de nuestros dos colaboradores fallecidos.

Cuando se produjo la declaración de la Pandemia por la OMS el 11 de marzo, en Meliá ya nos habíamos preparado a conciencia, gracias a la experiencia previa de nuestros compañeros en China, y habíamos sufrido la cancelación de dos grandes eventos: el Mobile World Congress de Barcelona, que tuvo un impacto cercano a un millón de euros para nuestra compañía, y la Feria ITB de Berlín, además de haber tenido que cerrar aceleradamente nuestros hoteles de Milán, Génova y Roma.

En Meliá comprendimos que debíamos ser parte activa de la solución, y dimos instrucciones a todas nuestras regionales y hoteles de apoyar a los ciudadanos, Embajadas y Consulados, y autoridades locales y sanitarias en el proceso de expatriación y cuarentena de clientes, antes de cerrar nuestros establecimientos, con la premisa de no dejar a ningún cliente abandonado.

También comprendimos que debíamos reaccionar y anticiparnos a la “ola” que amenazaba con arrasar a toda nuestra industria, y para ello aprobamos el **Plan de Contingencia anti COVID**, que ha sido especialmente retador debido a otras dos características que diferencian a esta crisis de otras vividas anteriormente: su globalidad (pues todos los destinos en que estamos presentes, y todos nuestros mercados emisores, están afectados), y el alto nivel de incertidumbre existente.

Nuestro Plan englobó varios **Ejes** que marcaban nuestras claves de “supervivencia” a esta crisis histórica: el primero, **la seguridad** de los empleados y clientes. El segundo, la preservación del **empleo y el talento**; En tercer lugar, la **liquidez y posición financiera**. Por último, mantener la **continuidad del negocio** y reforzar el **impulso de la digitalización**.

Nuestra máxima prioridad era **salvaguardar la seguridad de nuestros clientes y empleados**. En este ámbito, Meliá se anticipó a la mayor parte de la industria desarrollando el programa *Stay Safe With Meliá*, certificado por Bureau Veritas, el cual ya les ha explicado brevemente el Presidente, y que ha marcado un estándar para toda la industria hotelera, alineado con los protocolos y recomendaciones internacionales. También desarrollamos un plan de retorno seguro a las oficinas corporativas, que nuestros colaboradores están implementando de manera ejemplar en estos primeros días de julio.

Para **mantener el empleo y conservar el talento** de la empresa, la primera medida que adoptamos fue la de reducirnos a la mitad el salario durante los meses en que la compañía tendría que resistir sin generar ingresos, o en situación de pérdidas acusadas, porcentaje que se podría ir ajustando a medida que las circunstancias lo permitieran. Después pudimos complementar esta medida con las fórmulas de protección que los diversos países establecieron para sus trabajadores, que en España se corresponden con los llamados “ERTE’s” (o Expedientes de Regulación Temporal de Empleo) por fuerza mayor.

Estos procedimientos nos permitieron modular su aplicación de manera total o parcial, puesto que una parte de los empleados debían continuar trabajando para mantener la operación de contingencia y preparar la futura reapertura y recuperación.

Sabiendo que esta situación era difícil para todos, pero especialmente para aquellos colaboradores más vulnerables, el equipo de Recursos Humanos mantuvo sus puertas abiertas para escuchar las situaciones personales y ofrecer toda la flexibilidad y apoyo posibles. En aquellos países con un menor nivel de previsión y protección social, la Compañía ha tratado de mantener algún nivel de ayuda a las personas y a sus familias, proporcionándoles alojamiento y/o manutención en muchos de nuestros hoteles.

En materia de liquidez, gracias a la estrategia desarrollada durante los últimos años, Meliá partía como bien saben de una situación financiera privilegiada: una deuda muy moderada, y una posición de caja confortable, con varias pólizas de crédito sin utilizar por importe de **234 millones**. Anticipándonos a la reacción general del mercado, complementamos esta posición con nuevos préstamos negociados con las principales entidades bancarias colaboradoras, pues sabíamos que la clave para mantener la compañía a flote sería contar con liquidez suficiente. En

conjunto, nuestra posición de liquidez a finales del mes de junio era de aproximadamente de **600 millones de euros**.

De este modo, durante el primer trimestre nos centramos en asegurar la **liquidez** del Grupo, y durante el segundo trimestre nos hemos enfocado en **alargar los vencimientos** para asegurar un mayor confort financiero. Todo ello, destacando que la financiación obtenida lo ha sido **sin ningún tipo de garantías hipotecarias ni covenants financieros**.

Al mismo tiempo, se revisaron todas las partidas presupuestarias para ajustarlas, priorizando y asegurando el cumplimiento de nuestros compromisos esenciales, y se ajustó también el plan de inversiones anuales dando prioridad al mantenimiento y adecuación del producto y, de manera especial, a nuestra transformación digital, ya que ello constituirá nuestra gran ventaja competitiva para la recuperación del COVID. Precisamente, siendo conscientes de la necesidad de optimizar los recursos disponibles y coherentes con esta prioridad, decidimos incrementar nuestra inversión en digitalización en un importe de **20 millones de euros adicionales** (importe inédito en otras empresas de nuestro sector en estos momentos) a fin de “tomar impulso” y preservar nuestro enfoque en la transformación digital.

Convencidos de la necesidad de buscar una salida colaborativa a la crisis, trabajamos también con el resto de nuestros grupos de interés para buscar fórmulas responsables que nos ayudaran a preservar nuestra caja, compartiendo esfuerzos y sacrificios, y alineando además toda la cadena de valor con los máximos estándares de seguridad sanitaria. Esta intensa colaboración con nuestros partners, propietarios de hoteles y proveedores estratégicos, cuya responsabilidad y disposición mayoritaria aprovecho para agradecer, nos ha permitido generar unos **ahorros superiores a los 62 millones** de euros.

Por otra parte, comprendimos que **la comunicación con nuestros públicos** era también más necesaria que nunca: aunque no nos comprarían habitaciones en plena pandemia, nuestros clientes y seguidores en las Redes Sociales sin duda agradecerían nuestra cercanía, y mantendrían su vinculación emocional con nuestra marca, y puedo decir que nuestra estrategia dio sus frutos y que nuestras marcas han mantenido, e incluso incrementado, su notoriedad y reputación. Por otra parte, entendimos que **Meliá, como empresa cotizada y referente de un sector estratégico**, y quien les habla como su máximo ejecutivo y actual Presidente del lobby Exceltur, debíamos contribuir a informar con responsabilidad a la sociedad, así como a influir y dotar a nuestro sector de una potente voz.

Con todo lo que acabo de explicarles se comprende que gobernar esta empresa durante los tres meses en que nuestras unidades de negocio han permanecido cerradas, y nuestros 45.000 empleados confinados en sus domicilios, ha constituido para todos nosotros un desafío y una vivencia emocionante y enriquecedora.

Pero la experiencia que nos ha cambiado realmente y que ha marcado un antes y un después en nuestra compañía, ha sido sin duda la cesión de varios de nuestros mejores hoteles para su **transformación en hospitales para enfermos del COVID, o en residencias para colectivos esenciales** en el combate contra la pandemia. Los que nosotros llamamos los “héroes” contra el COVID.

Los hoteles Meliá Palma Bay y Palau de Congressos de Palma, Meliá Sitges, Meliá Barcelona Sarriá, Meliá Valencia, y los hoteles del Grupo en Melilla, Vielha, y Madrid Alameda Aeropuerto, junto con el Tryp León y el Tryp Madrid Airport Suites fueron los hoteles cedidos en España. A nivel internacional, los Innside Lima, Innside Manchester, Meliá Luxemburgo y Meliá Kuala Lumpur, se han mantenido abiertos como alojamiento de cuarentenas o para los servicios médicos o de emergencias. Entre todos ellos suman unas 2.500 habitaciones para contribuir al combate de nuestra sociedad contra la pandemia.

Nos movilizamos también en apoyo de colectivos con necesidades o de nuestros propios empleados en los destinos en que tenemos mayor presencia, **cediendo** por una parte los **productos perecederos** de los hoteles, y por otra, aquellos **bienes como mobiliario o menaje** para albergues o comedores sociales.

El balance de estas acciones ha sido extraordinario en términos de nuestra responsabilidad social, ya que nos ha permitido poner lo mejor que tenemos, nuestros hoteles y nuestros equipos (muchas veces como voluntarios) a disposición de nuestros conciudadanos, cuando más lo han necesitado. Tan emocionante fue la respuesta de los sanitarios que trabajaron en nuestros hoteles, y tan admirable su comportamiento, que nos inspiró a realizar dos acciones solidarias consistentes en regalar bonos noches de hotel al personal sanitario y al de las fuerzas de seguridad; en total regalamos **30.000 noches de hotel**, pero obtuvimos a cambio muchos millones de sonrisas y seguidores en las redes sociales – pues la campaña fue visitada por más de 60 millones de usuarios – con el correspondiente impulso a nuestra reputación, y por supuesto, a nuestro orgullo de pertenencia.

Hemos gestionado la crisis, como ven, y lo hemos hecho de manera responsable y solidaria. Pero como les decía, además de resistir, decidimos aprovechar este tiempo para reflexionar y resetearnos, visitar nuestros procesos y formas de trabajar, y construir una empresa más sólida y competitiva para el complejo entorno que resultará de esta crisis. Y agrupamos todas estas iniciativas, así como la adecuación de nuestro Plan Estratégico para los años 20, 21 y 22, en el **Programa que bautizamos como “El Día Después”**.

3- El Día después

Hoy existe un consenso generalizado en que la pandemia ha cambiado muchas cosas en nuestra sociedad, algunas de ellas de manera permanente: la digitalización de los consumidores, el teletrabajo, el mayor enfoque a la salud y el bienestar personal, la mayor importancia de la familia y las personas mayores, o la prioridad que la sostenibilidad ha pasado a tener en la sociedad, etc.

Todas estas “grandes tendencias” se reflejan en el mundo de los viajes, y así,

Por el lado de la demanda, todo apunta a un viajero post-COVID más consciente, con mentalidad sostenible, y con preferencia por los viajes domésticos o de corto radio. Se prefiere lo que denominamos “slow travel” y la oferta de alojamiento con garantías sanitarias, y los viajes de largo radio y de aventura que estaban en auge antes de la pandemia aún tardarán en despegar, al igual que el llamado turismo de congresos o “MICE”. Por otra parte, al igual que en el resto de sectores, se ha disparado como decíamos el consumo digital para la compra y la experiencia de los viajes.

Por el lado de la oferta, las empresas ganadoras serán las marcas más responsables, que se preocupen por los sentimientos y el bienestar de sus Grupos de Interés, y las que prioricen la seguridad y salud de clientes y empleados. Además, dada la complejidad del entorno competitivo que seguirá a la pandemia, las empresas que tendrán ventaja competitiva serán aquellas que hayan avanzado más en su digitalización, tanto para adaptarse a los nuevos hábitos del consumidor de viajes, conocerlo y ajustar una mejor propuesta de valor, como para poder ser más eficientes y competitivas. Además, las tendencias muestran que el segmento vacacional se recuperará mucho antes que el urbano, especialmente el de negocios o segmento de Grupos y Convenciones.

Para preparar nuestra compañía para el “Día Después” hicimos una segregación de nuestro **plan Estratégico 2020-22**, en dos partes:

En primer lugar, **un Plan Táctico de negocio para el año 2020**, apoyado en el Plan de Contingencia que le he resumido, y que contempla la vuelta a la actividad en hoteles y oficinas,

los estándares de seguridad que se implementaran, y la reanudación de las operaciones y de lo que denominamos “customer journey” (comprendiendo desde el marketing a las ventas y a la experiencia del cliente).

En segundo lugar, una **actualización y revisión del Plan Estratégico para los años 2021-2022**, que nos permita volver a crear valor para nuestros accionistas, potenciando más que nunca la Responsabilidad social y medioambiental, la Digitalización y el capital humano. En esta estrategia “revisitada” cobra más importancia que nunca el programa que llamamos “**BeDigital360**” como continuación al ambicioso proceso de transformación digital en el que hemos invertido más de 170 millones de euros en los últimos años.

Como saben, ello ha constituido una fuerte ventaja competitiva, que entre otras cosas nos ha permitido mantener las relaciones con nuestros grupos de interés a través de nuestros canales melia.com y meliaPro, desplegar un eficaz plan de comunicación multicanal en tiempos del COVID, que nos ha reportado grandes avances en reputación online, y transformar nuestro call center personalizado en uno digital 100% a través del teletrabajo,

Igualmente, quiero compartir con ustedes que en búsqueda de una mayor eficiencia y productividad, estamos diseñando **un nuevo modelo operativo** que tiene al hotel y el cliente como núcleo, y que gracias a nuestra avanzada transformación digital, nos permitirá mejorar al mismo tiempo, los resultados y la satisfacción de nuestros clientes, socios y propietarios.

Conscientes de que no es posible alcanzar objetivos diferentes si seguimos haciendo las cosas como siempre, nuestro modelo organizativo evoluciona con la creación de **los Centros de Operaciones** como unidad organizativa básica, diferente y más flexible que el modelo actual, todo bajo la premisa de la orientación de los empleados y departamentos corporativos a dar servicio a los hoteles.

El nuevo **modelo operativo va de la mano de la digitalización**, y no sería posible sin ella. También aprovecharemos nuestras **capacidades y tecnología digital** para mejorar la calidad y la eficiencia de nuestros procesos de “back-office”, industrializándolos y centralizándolos en lo que llamamos “**Meliá Hospitality Services**” para dar servicio a todos los niveles y Centro de Operaciones.

Por último, en la revisión de nuestra estrategia tendrá una posición aún más relevante **la responsabilidad social y la empatía con nuestros grupos de interés**: en el turismo post-COVID ganarán las marcas responsables porque el cliente será más consciente, precavido y exigente. Las empresas debemos liderar la vuelta a la nueva normalidad y seremos importantes agentes en este largo periodo de recuperación y reconstrucción. El sector turístico, sin duda, será una pieza clave de cohesión social en la recuperación, y Meliá estará como siempre, encabezando este movimiento.

4- Impacto del COVID:

El Presidente les ha recordado como, pocos días antes de declararse la pandemia, Meliá presentó sus Resultados Financieros de 2019, con la esperanza de que 2020 sería un año muy similar al anterior en cuanto a resultados, a pesar de la persistencia de importantes y diversos retos. El impacto del COVID era todavía pequeño, limitado a China, Italia, y plasmado en la cancelación de algunos eventos internacionales.

Sin embargo, hoy sabemos que NADA será igual a como fue antes de esta disrupción histórica, sobre todo en el corto plazo, donde todos los analistas coinciden en que el impacto será muy relevante. Si en 2019 obtuvimos nuestro segundo mejor resultado de la historia (después del obtenido en 2018), y en el primer trimestre de 2020 prácticamente cumplimos con nuestras estimaciones de ingresos, todo se truncó súbitamente a partir de la segunda y tercera semanas de

marzo, culminando la caída del negocio en el cierre de casi todos nuestros hoteles antes de finalizar el mes.

Según las estimaciones del BBVA, ya durante el primer trimestre se perdió un 5,2 % del PIB español, pérdidas que cifran en el 20 % para el segundo trimestre. Para la entidad, por cada semana de confinamiento nuestro país ha perdido entre un 0,5 y un 1% de su Producto Interior Bruto. Como pueden imaginar, el segundo trimestre (cuyos Resultados presentaremos a final de este mes) será el peor jamás registrado por el turismo mundial.

Siempre bajo la premisa de la viabilidad económica, nuestra Compañía está realizando sus mejores esfuerzos para intentar abrir el mayor número posible de hoteles en este tercer trimestre, reactivando así los destinos y permitiendo a nuestra gente retornar al trabajo. A pesar de observar un arranque lento de la demanda para el tercer y cuarto trimestres, consideramos que nuestra obligación como empresarios responsables es abrir a la mayor brevedad posible, cuantos hoteles podamos. Estoy seguro de que abrir en 2020, a pesar del esfuerzo y dificultades que ello representará, nos ayudará a afrontar en mejores condiciones el año 2021.

Somos una empresa global, pero tenemos como bien saben, una alta exposición a España, el país más competitivo del mundo en el sector turístico. Y, como les ha expuesto el Presidente, España nos preocupa, pues según la última estimación de la OCDE, España se sitúa como el país desarrollado cuya economía se verá más golpeada por el derrumbe turístico. Por ello, desde Excetur, la alianza de las 30 mayores empresas turísticas que actualmente presido, estamos reclamando al Gobierno **un plan urgente de medidas transversales de apoyo y eventual rescate del sector**, a lo largo de los próximos meses, financiado con fondos propios y de Bruselas, para asegurar la mayor supervivencia del tejido turístico empresarial y del mejor empleo cuando finalice el año.

Aunque parece que fue hace una eternidad, hace tan solo unos meses que la dramática quiebra de Thomas Cook evidenció el **cambio de modelo**, y la ventaja que tendríamos las **empresas con marcas y sistemas de distribución** propios y poderosos. El nuevo desafío planteado por la COVID es tan grande que requiere soluciones valientes, innovadoras, y sobre todo, basadas, más que nunca, en la **colaboración público-privada**.

En este marco, no puedo dejar de recordar que el Comisario de Mercado Interior, Thierry Breton, ha reclamado que el 25% de los fondos de reconstrucción nacionales se destinen al turismo, como sector esencial y “tractor” de la economía europea. Frente a ello, la financiación que el Gobierno español ha destinado a nuestra industria, algo más de 4.000 millones de euros, representa escasamente el 3% del fondo que corresponderá a nuestro país, muy lejos de los 18.000 millones dispuestos por el Gobierno francés, por ejemplo.

Agradecemos la voluntad demostrada por el ejecutivo español, pero necesitamos algo más si queremos que nuestras empresas sobrevivan y que nuestro país siga siendo líder en competitividad turística, y para ello, desde Meliá y desde Excetur, ofrecemos una vez más nuestra total colaboración al gobierno de España.

5- Conclusión y agradecimientos

Para finalizar, **quiero agradecer al equipo directivo** que me ha acompañado en los que han sido los meses más complejos de nuestra historia, manejando con maestría la incertidumbre que nos hacía cambiar los escenarios día tras día, sosteniendo el ánimo y la motivación de sus colaboradores, y velando por salvaguardar la liquidez de la empresa y las relaciones con nuestros grupos de interés.

Nunca como en estos meses hemos sentido la complejidad de, utilizando una metáfora circense, “hacer bailar todos los platillos a la vez sin perder el equilibrio”, pero permítanme que les diga que es un auténtico honor dirigir a este equipo.

Quiero también agradecer a **nuestros colaboradores** su actitud solidaria y responsable, aceptando las duras medidas adoptadas en materia laboral y salarial y adoptando con entusiasmo el teletrabajo y la formación online, que sin duda nos hará mejores y más competitivos.

A todos **nuestros Consejeros**, al igual que el Presidente, les agradezco su dedicación, su flexibilidad y su compromiso solidario con las necesidades de la compañía en tiempos tan convulsos, mostrando un interés y apoyo sincero y constante, incluso telefónico, **que nunca olvidaremos**, y todo ello sin dejar de exigirnos el rigor y excelencia que nuestros grupos de interés esperan de nosotros a pesar de la coyuntura.

Muy apreciado ha sido también el trabajo desarrollado por **los dos Presidentes de las Comisiones de nuestro Consejo de Administración, Javier Campo y Fernando D’Ornellas**, que desde el rigor, fomentando una supervisión objetiva e independiente, pero siendo conscientes de las características y dinámicas de nuestra organización, han seguido ayudándonos muy activamente en avanzar y reforzar no solo la implantación de las mejores prácticas y recomendaciones de Gobierno Corporativo, sino en el establecimiento de eficaces medios de supervisión y seguimiento de las principales funciones y responsabilidades de cada Comisión.

Quiero también agradecer el compromiso y lealtad de nuestros accionistas, especialmente en estos momentos. Como saben, pues así lo comunicamos, y al igual que la práctica totalidad de empresas turísticas a nivel mundial, con el objetivo de fortalecer la solvencia y liquidez de la Compañía, el Consejo de Administración del Grupo decidió **cancelar la propuesta de distribución de dividendos** el pasado 18 de Mayo. Asimismo y en esa misma sesión, el Consejo acordó la **suspensión definitiva del programa de Recompra de acciones** aprobado en Octubre de 2019, ratificando en ese acto la suspensión provisional y acordada el 23 de abril.

Aunque debido a la escasa visibilidad prácticamente la mitad de los analistas que siguen a Meliá no han reflejado el impacto del COVID en sus previsiones, **el 47,8%** de los mismos recomiendan **comprar**, **el 39% mantener**, y tan solo **3 analistas** recomiendan **vender**.

Mirando al futuro, les confieso que debido al alto nivel de incertidumbre no me parece realista realizar la habitual estimación sobre la evolución del negocio en los próximos meses, aunque compartimos las estimaciones de los principales institutos y analistas, que sitúan en el **año 2023** la recuperación de niveles de actividad similares a los de 2019. En cuanto a la presente temporada, puedo decirles que en línea con la tendencia mayoritaria de las “staycations” (o vacaciones sin salir del país) después de nuestras campañas observamos una **clara recuperación de la demanda doméstica para hoteles vacacionales españoles**, que contrasta con el estancamiento de los hoteles urbanos. Una situación que pone de manifiesto una vez más la ventaja competitiva que representa nuestro liderazgo vacacional y en los hoteles bleisure o de ocio urbano.

Quiero decirles que, a pesar de que un factor externo como la COVID ha impactado gravemente a la cotización en bolsa de nuestra empresa, como a la de la totalidad de empresa turísticas, me sumo al convencimiento de nuestro Presidente de que **Meliá Hotels International cuenta con las fortalezas internas necesarias** para recuperar el valor destruido durante estos últimos meses.

Al igual que ocurrió con la crisis de 2008 en el sector financiero, creo que la superación de esta pandemia traerá una profunda **transformación de nuestro sector** en términos de **reconversión de hoteles y destinos obsoletos, digitalización**, así como un revulsivo en el segmento de **la distribución**, y que, como resultado de todo ello, se producirá con toda seguridad una **cierta concentración empresarial**.

No podría por ello sentirme más orgulloso de la visión que tuvo nuestra compañía de apostar por un potente sistema de distribución propia, con la potenciación de los **canales melia.com y meliaPro.com**, que hoy constituyen nuestra primera fuente de negocio. Igualmente me congratulo de haber apostado por la **reconversión y reposicionamiento de Magaluf** aprovechando los años de bonanza posteriores a la crisis de 2008, abordando una transformación necesaria y ejemplar que ahora sería inviable.

En fin, apreciados accionistas, aunque nos exigirá grandes sacrificios, estoy seguro de que el **rigor financiero** observado durante los últimos años, la **capacidad de anticipación** demostrada, nuestros **avances en digitalización** y el fuerte **compromiso y posicionamiento en sostenibilidad** del Grupo, sumados al excelente **estado de nuestros activos**, y por supuesto, al **compromiso y talento** de nuestros equipos, nos permitirán salir fortalecidos de esta crisis.

Nuestro Plan Estratégico, cuyo lema era “Reinventando el Valor” nos facilitará, gracias a la flexibilidad con que fue diseñado y a nuestra resiliencia como equipo, **seguir combinando la orientación al cortísimo plazo** que exige el entorno post-COVID, **con la estrategia y la visión** clara de hacia dónde quiere dirigirse esta compañía **en el medio y largo plazo**.

Me comprometo con todos ustedes a realizar nuestros mayores esfuerzos para lograrlo, apoyando a nuestros empleados, clientes, resto de socios y colaboradores, y a toda la sociedad, en los mercados y destinos en los que estamos presentes.

Les aseguro que, en la medida de nuestras posibilidades, **Meliá Hotels International no dejará a nadie atrás**.

Gracias a todos por ser parte de nuestro proyecto en unos tiempos únicos y convulsos,

Les deseo mucha salud y espero que sigan recorriendo con nosotros este apasionante camino.

Muchas gracias a todos.