

investor
day *Madrid Feb 08*

SOL MELIÁ



Hotels

Leisure
REAL ESTATE

Estrategia del Portfolio de Marca

Luxury
Segment


Paradisus
RESORTS

ME
BY MELIÁ

GRAN MELIÁ
HOTELS & RESORTS

Upper
Segment

MELIÁ
HOTELS & RESORTS

Midscale
Segment

TRYP
HOTELS
Hoteles en la Ciudad

 Sol Hoteles
VACACIONES DIVERTIDAS

Desarrollo del mercado Español

La situación actual hace que la estrategia de marca y el enfoque al cliente sea cada vez más crítico:

Demanda – Urbana:

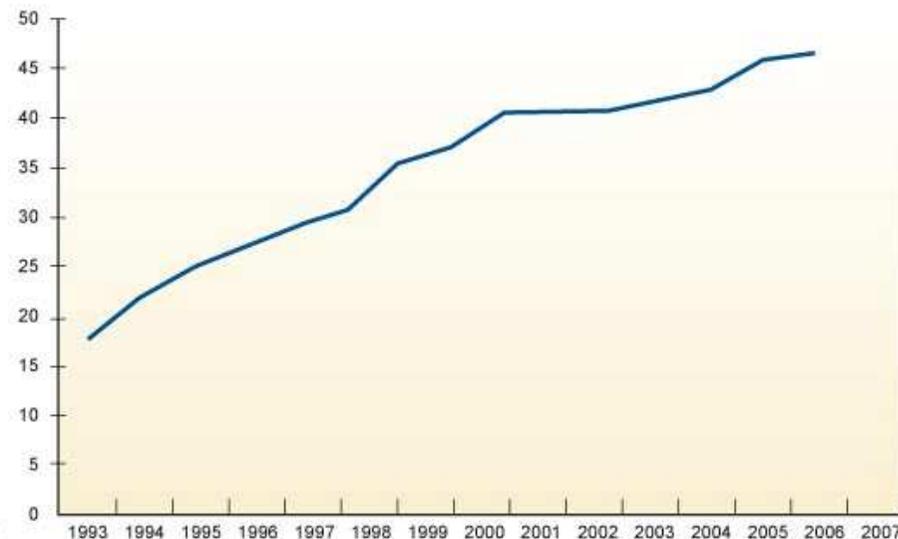
Especialmente en áreas con una excesiva oferta de habitaciones, hoteles de marca han adaptado como estrategia el aumentar el ARR para incrementar el RevPAR, tomando en consideración los siguientes factores:

- Un mayor uso de aerolíneas de bajo coste y un incremento en reservas realizadas en-línea
- La apertura de la T4 en Madrid y la nueva Terminal del aeropuerto de Barcelona
- El continuo aumento de la tendencia de cortas estancias/fines de semana en ciudades
- La Exposición de Zaragoza en el 2008
- Una fuerte demanda de reuniones e incentivos

Demanda – Vacacional:

- En términos de llegadas internacionales, España es el segundo país más visitado a nivel mundial, con 59,2 M de turistas internacionales (+1,7% de aumento)

- Los hoteles vacacionales en España suelen ser muy apáticos con respecto a las adversidades de la industria y así lo demuestra el gráfico de crecimiento del RevPAR de Sol Meliá en los últimos 10 años:



Fuente: Sector Hotelero Europeo UBS, OCDE Dic. 07, Euromonitor Internacional,; Bielden; Aena – asumiendo realización de todos los proyectos

Desarrollo del mercado Español

La situación actual hace que la estrategia de marca y el enfoque al cliente sea cada vez más crítico:

Lento crecimiento de la oferta probablemente beneficie a los hoteles:

- Históricamente la evolución del RevPAR está directamente relacionada con la evolución de la oferta. Esto quiere decir que aunque en los últimos años de crecimiento económico (5,5% en 1998-2006), el RevPAR en la ciudades ha sufrido debido al crecimiento excesivo de la oferta.

Oferta y RevPAR 1998-2007



- Durante el período del 2000-2006, la oferta en Barcelona y Madrid ha crecido del 10,3% y 10,1% respectivamente. En 2007 la oferta hotelera en España en su conjunto cayó a un +1%, y para los próximos dos años, el crecimiento de estas ciudades será muy lento, con la excepción de Barcelona en el 2008. Este factor le permitirá a Sol Meliá absorber oferta y aumentar RevPAR a pesar de la ralentización del PIB económico, basándose en su clara estrategia. También representa una excelente oportunidad para la expansión.

AÑO	Barcelona	Madrid
2008	10,4%	2,1%
2009	3,2%	1,0%

Desarrollo del mercado en Europa

Como en España, el resto de Europa sigue un mismo patrón:

DEMANDA HOTELERA	Ocupación (%)			ARR			RevPAR		
	2007	2005	Cambio	2007	2005	CAGR	2007	2005	CAGR
Europa	69.4	67.3	3.1%	158	128	11.1%	110	87	12.4%
Central & Este de Europa									
Norte de Europa	72.7	71.3	2%	163	133	10.7%	119	95	11.9%
Sur y Mediterráneo									
Europa	66.7	65.1	2.5%	157	128	10.8%	105	83	12.5%
Oeste de Europe	68	64.5	5.4%	152	127	9.4%	103	82	12.1%

Fuente: Rentabilidad anual benchmark. Deloitte 2007

- En Europa, como es España, los hoteles de marca han optado por aumentar ARR, ya que la ocupación se mantenía estable; pero a pesar de los problemas económicos, la industria hotelera se espera se beneficie por la ralentización de la oferta.

Desarrollo del mercado en Latinoamérica y Caribe

DEMANDA HOTELERA	Ocupación (%)			ARR			RevPAR		
	2007	2005	Cambio	2007	2005	Cambio	2007	2005	Cambio
Sur y Centro América	66.1	63.8	3.6%	112	103	4.3%	74	66	5.9%
Centro América	65.7	67.6	-2.8%	132	121	4.4%	87	82	3%
Sur América	66.3	62.3	6.4%	100	93	3.7%	66	58	6.7%

Fuente: Rentabilidad anual benchmark. Deloitte 2007

- La llegada de turistas a Latino América ha incrementado notablemente en los últimos años (2000-06): En Sur América 23% (3,4 millones); y en Centro América y el Caribe 45% (4 millones).
- A raíz de este incremento, la región ha experimentado un crecimiento notable del 20,6% (2007) en ARR, especialmente en toda Sur América y República Dominicana. De igual manera, debido al aumento de turistas en la región, se calcula que la oferta seguirá creciendo; pero gracias a la estrategia de Sol Meliá de buscar aquellos destinos exclusivos, realizar expansión selecta y tener marcas bien diferenciadas, este aumento de oferta no representa un riesgo importante para la empresa.

Fuente: OMT, Eurostat



Estrategia del Portfolio de Marca



Resultados Financieros



Contribución de la Marca

Portfolio Actual

Atributos

Expansión ▶

Resultados Financieros

PREMIUM	2007	2010	C.A.G.R.
Ocupación	61,9%	71,2%	4,8%
ARR	118,0	133,64	4,2%
REVPAR	73,1	95,1	9,2%
Total Ingresos	253	358	12,2%
Total EBITDA	62,0	112,7	22,0%
Margen EBITDA	24,5%	31,5%	700
Promedio Nº de habitaciones (propiedad y alquiler)	4.821	5.517	4,6%

Detalle EBITDA - Propiedad y Alquiler

Subyacente	62	95,1	15%
Desafiliación	0	2,8	373%
Expansión	0	14,7	
Fees de Terceros	8,5	8,9	2%

Total Capex de la marca: 55 mn Euros (ROCE: 17%)
Total Capex de expansión: 87 mn Euros (ROCE:10%)



Brand Portfolio Strategy



Resultados Financieros



Contribución de la Marca

Portfolio Actual

Atributos

Expansión ►

Resultados Financieros

MELIÁ	2007	2010	C.A.G.R.
Ocupación	71,8%	72,5%	0%
ARR	90,0	105,48	5%
REVPAR	64,6	76,5	6%
Total Ingresos	379	542	13%
Total EBITDA	119	183	15%
Margen EBITDA	31,4%	33,7%	234
Promedio Nº de habitaciones (propiedad y alquiler)	10.843	11.910	3%

Detalle EBITDA - Propiedad y Alquiler

Subyacente	114	141	7%
Desafiliación	3	0	
Expansión	1,4	41,7	
Fees de Terceros	20,3	36,8	22%

b

Total Capex de la marca: 181 mn Euros (ROCE: 11%)
Total Capex de expansión: 364 mn Euros (ROCE:12%)



Estrategia del Portfolio de Marca



Resultados Financieros



Contribución de la Marca

Portfolio Actual

Atributos

Expansión

Resultados Financieros

TRYP	2007	2010	C.A.G.R.
Ocupación	68,8%	71,4%	1,3%
ARR	74,5	86,12	4,9%
REVPAR	51,2	61,5	6,3%
Total Ingresos	213	239	3,9%
Total EBITDA	33,6	42,9	8,5%
Margen EBITDA	15,8%	18,0%	220
Promedio Nº de habitaciones (propiedad y alquiler)	8.402	7.904	-2,0%

Detalle EBITDA - Propiedad y Alquiler

Subyacente	30,8	36,0	5%
Desafiliación	2,7	2,2	-7%
Expansión	0,0	4,7	
Fees de Terceros	6,9	13,2	24%

Total Capex de la marca: 20 mn Euros (ROCE: 13%)

Resultados Financieros



Contribución de la Marca

Portafolio Actual

Atributos

Expansión

Resultados Financieros

SOL	2007	2010	C.A.G.R.
Ocupación	73,5%	73,8%	0%
ARR	52,8	60,07	4%
REVPAR	38,8	44,3	5%
Total Ingresos	213	221	1%
Total EBITDA	63,4	66,3	2%
Margen EBITDA	29,7%	30,0%	25
Promedio Nº de habitaciones (propiedad y alquiler)	12.200	10.858	-4%

Detalle EBITDA - Propiedad y Alquiler

Subyacente	52,8	62,2	6%
Desafiliación	10,5	1,4	-49%
Expansión	0,0	2,7	
Fees de Terceros	8	14	19%

Total Capex de la marca: 42 mn Euros (ROCE: 11%)



Resultados Financieros Consolidados

**investor
day** Madrid Feb 08

 **Sol Meliá**
HOTELS & RESORTS

MELIÀ **ME**
HOTELS & RESORTS BY MELIÀ

TRYP
HOTELS en la Ciudad

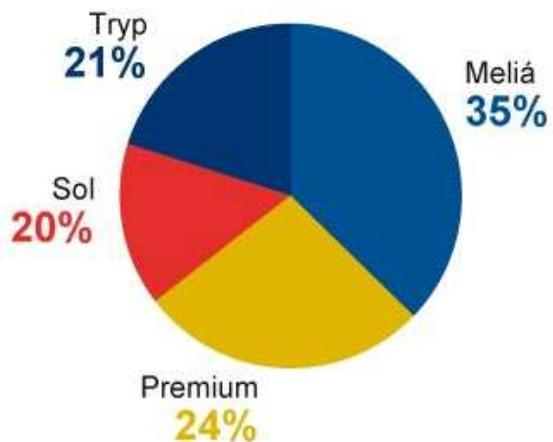
 **Sol Hoteles**
MANAGIENDO DIVERSIDAD

 **Paradisus**
RESORTS

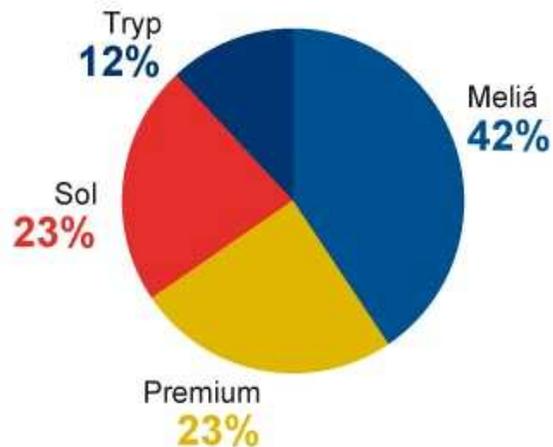
 **Sol Meliá**
Vacation Club

 **luxury**
MELIÀ RESORTS

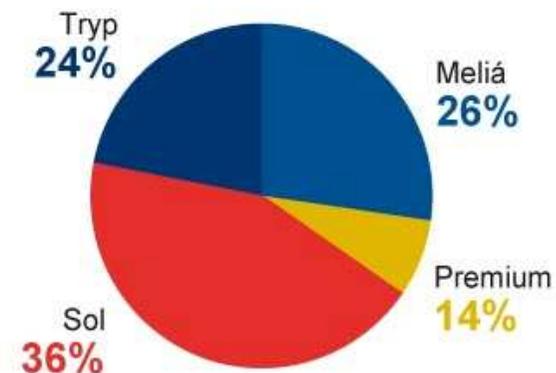
Ingresos 2007



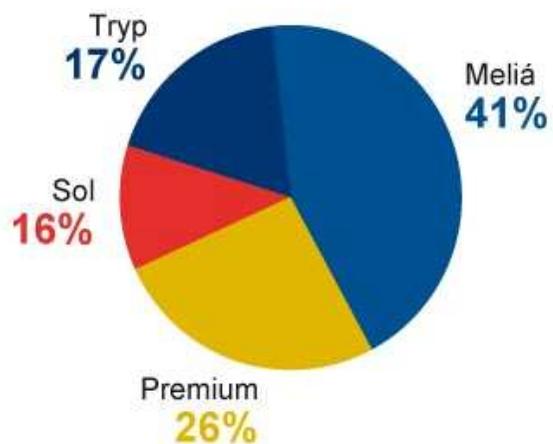
EBITDA 2007



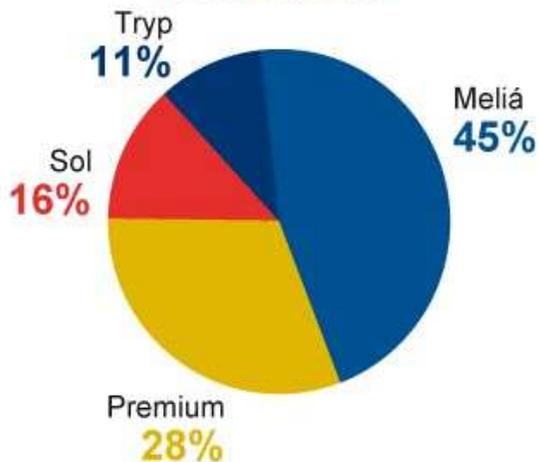
Total de habitaciones 2007



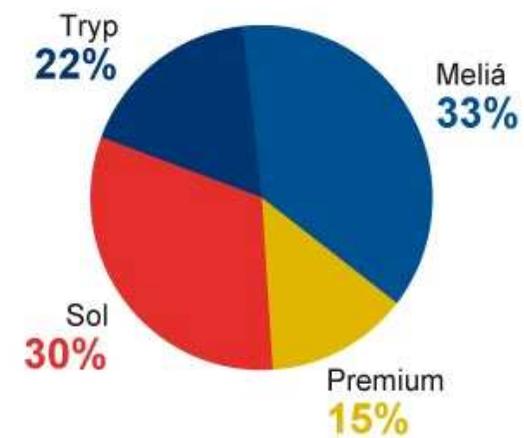
Ingresos 2010



EBITDA 2010



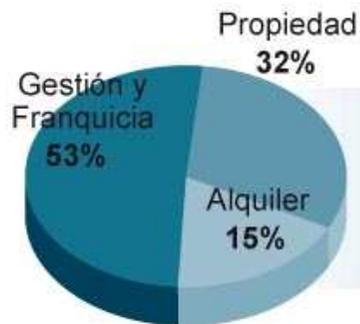
Total de habitaciones 2010



Resultados Financieros Consolidados Total Portfolio

2007

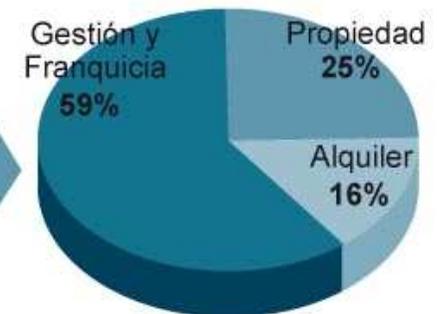
2010



75,022 hab.

Nuevos hoteles: 79 (19.685 hab.)

Cambio Neto +49 hoteles (13.549 hab.)



88,571 hab.

Resultados Financieros Consolidados Total Portfolio

	2007	2010	C.A.G.R.
Ocupación	70,0%	72,4%	1,1%
ARR	78,3	91,85	5,5%
REVPAR	54,8	66,5	6,7%
Total Ingresos	1.057,2	1.360,0	8,7
Total EBITDA	277,8	404,9	13,4%
Margen EBITDA	26,3%	29,8%	351
Promedio Nº de habitaciones (propiedad y alquiler)	36.266	38.190	-0,1%

Detalle EBITDA - Propiedad y Alquiler			
Subyacente	260,0	334,5	9%
Desafiliación	16,5	6,5	-27%
Expansión	1,4	63,9	
Fees de terceros	44,0	73,1	18%
Promedio Nº de habitaciones (gestión y propiedad) Incluye los Hoteles de INNSIDE	35.033	42.519	8%

- Total Capex de la Marca: €298M (ROCE: 12%). Incluyendo los números del 2004-2007 el Capex de todas las marcas es de €400M
- Total Capex de Expansión: €519M (ROCE: 12%)

Conclusiones de Hoteles · Total Portfolio

✓ Factores Externos:

- La industria hotelera ha experimentado un período de fuerte crecimiento en los últimos años alcanzando el 6,4% en 2007 (OMT)
- Crecimiento de oferta en España y el resto de Europa está supuesto a estabilizarse en los próximos años resultando en un potencial aumento de RevPAR y una gran oportunidad de desarrollo.

Crecimiento dentro de un entorno económico desafiante:

✓ Factores Internos:

▪ Nuevo Modelo Organizativo

- Estructura organizativa por marca: equipos multi-disciplinarios en cada marca completamente responsables
- Como parte importante de la estrategia, Hotels y las marcas deben actuar como catalizadores del nuevo modelo de negocio apoyando a las otras unidades de negocio; y al mismo tiempo mejorando en el conocimiento del cliente, talento del cliente interno, sostenibilidad y el valor de cada una de las marcas

Re-posicionamiento de las marcas:

- Alcanzar el 80% en la implementación de los atributos
- Aumentar RevPAR de 54,8 a 66,5
- Aumentar el índice de penetración de mercado en un 9% para alcanzar 98% de penetración
- Capex de marca de 298 millones de euros con un ROCE del 12%

Enfoque en estrategia de desarrollo que aporte mucho valor a las marcas

- Aumentar total de habitaciones de 19,685 hab. (neto 13,549)

Aumentar bottom-line de 3,5 puntos de margen de EBITDA, de 26,3% a 29,8%

- Capex de Expansión de 519 millones de euros con ROCE de 12%

Alcanzar 73 millones de euros in fees de gestión de terceros

Consolidar nuestra presencia in destinos clave y establecernos en 5 países nuevos

Nosotros reconocemos que el 2008 es un año de invertir en el futuro

This report is a communication made, or approved for communication by Sol Meliá. It is directed exclusively to eligible counterparties and professional clients. No persons other than an eligible counterparty or a professional client should read or rely on any information in this report.

This research report is being distributed by Sol Meliá, purely as a resource and for general information purposes and only contains general information; therefore, this report does not take account of the specific circumstances, investment objectives, financial position or risk profile of any recipient and should not be relied upon as authoritative or taken in substitution for the exercise of judgement by recipient.

Each recipient should consider the appropriateness of any investment decision having regard to their own circumstances, the full range of information available and appropriate professional advice. Each recipient should make their own investment decision regardless of the circumstances mentioned in this report and by obtaining specific specialist advice that may be necessary.

The information and opinions, estimates, projections and recommendations in this report have been drafted by SOL MELIA and are based on publicly – available information and on sources believed to be reliable and in good faith, but that information has not been verified independently and no representation or warranty, either express or implied, is made as to their accuracy, completeness or correctness.

Sol Meliá may amend, supplement or updated the contents of this report in such form and in such timescales as Sol Meliá deems appropriate. Sol Meliá reserves the right to express different or contrary recommendations and opinions.

This report does not constitute or form part of, and should not be construed as, any offer for sale or subscription of, or any invitation to offer to buy or subscribe for, any securities, nor should it or any part of it form the basis of, or be relied on in any connection with, any contract or commitment whatsoever. Sol Meliá accepts no liability whatsoever for any loss or damage arising from any use of this report or its contents. Investors should bear in mind that past performance or results are no guarantee of future performance or results. Price of securities or instruments or the results of investments may fluctuate against the investor's interest and may even lead to the loss of the initial investment.

This report is for the use of the addressees only, is supplied to you solely in your capacity as an investment professional or knowledgeable and experienced investor for your information and no part of this document may be (I) copied, reproduced or duplicated by any form or means, (II) redistributed or (III) quoted or published, for any purpose, without the prior, written consent of Sol Meliá. Breach of these restrictions may constitute breach of law in the relevant jurisdictions.

Sol Meliá may distribute reports such as this in hard copy or electronically.