

Palma de Mallorca, 8 de Mayo de 2025

Junta General de Accionistas 2025 de Meliá Hotels International

Discurso de Gabriel Escarrer Jaume, Presidente y CEO

Apreciados accionistas, Miembros del Consejo, Colaboradores y Amigos,

Gracias por su asistencia, tanto a los que nos acompañan hoy aquí en el hotel Gran Meliá Victoria de Palma, como a quienes nos siguen a través de los medios telemáticos habilitados.

Antes de comenzar, me gustaría pedirles un minuto de silencio para compartir este pequeño vídeo homenaje a nuestro querido Presidente de Honor, que en paz descansa, en esta primera Junta General en la que no estará con nosotros. Esperamos seguir honrando su memoria, año tras año, con nuestra excelencia y nuestro compromiso.

Y no quiero dejar pasar este momento sin agradecer a mi madre la fortaleza demostrada en estos meses, y la firmeza con que conserva y practica los valores de nuestro fundador, haciendo perdurar su legado; estoy seguro de que mi padre, desde allí donde esté, también se siente muy orgulloso de ella.

Para Meliá es un honor recibirles de nuevo para presentarles el excelente balance de nuestra actividad en el año 2024, la estrategia que nos ha permitido alcanzar estos resultados, así como un resumen de los hitos y avances más destacados. Igualmente, compartiré con todos ustedes nuestra visión y perspectivas para el nuevo ejercicio 2025, un año para el que observamos un patrón de comportamiento muy similar al del año pasado y que también estimamos será positivo, con toda la prudencia que nos aconseja la incertidumbre geopolítica y la volatilidad en los mercados con la que llevamos unos años conviviendo, agravada ahora por las tensiones arancelarias impulsadas por los Estados Unidos.

Me alegra compartir con todos ustedes que 2024 ha certificado también que el sector turístico ha sido uno de los grandes beneficiarios de la transformación social que representó el Covid: desde el año 2022 en que se superó la última variante realmente agresiva del virus, nuestra industria ha presenciado una auténtica explosión de la demanda, a la que desde hace unos meses se ha sumado también la recuperación de los mercados de Asia, los últimos en levantar las restricciones. Una reacción global de individuos y familias que inicialmente buscaron "resarcirse" del dolor vivido y la dureza de los confinamientos, y que poco a poco se ha convertido en una tendencia estructural de la demanda: la de priorizar los viajes y las experiencias, por encima de otros bienes de consumo o incluso del ahorro.

De este modo, recuperadas ya sus cifras globales de actividad según la ONU Turismo, el sector ha emprendido una nueva etapa de prosperidad "normalizada", en que el vertiginoso incremento de la demanda ha dado paso a un saludable crecimiento en un entorno estabilizado, eso sí, en un nivel muy superior al del Producto Interior Bruto mundial. Un entorno en el que nos sentimos muy cómodos para seguir optimizando nuestra gestión y creando valor.

Porque me alegra poder confirmarles que, durante los últimos años, nuestra Compañía ha sabido capitalizar esta bonanza y aprovecharla para impulsar un fuerte cambio cualitativo que se refleja en nuestra estrategia y resultados, tanto financieros como de calidad y posicionamiento, y por supuesto, en nuestros compromisos con nuestros accionistas, nuestras

personas, la sociedad y el medio ambiente. Como trataré de exponerles durante esta Junta, todo ello nos dota de una mayor resiliencia, cualidad que será fundamental para hacer frente al entorno global incierto que hoy por hoy parece dibujarse.

Antes de comenzar con los puntos indicados, siguiendo la recomendación número 3 del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, [y como Presidente y Consejero Delegado del Consejo de Administración], paso a informarles de los aspectos más relevantes habidos desde la anterior Junta General en materia de Gobierno Corporativo, cuyo resumen es el siguiente:

1. En relación a la recomendación número 15 del Código de Buen Gobierno, en materia de diversidad en el Consejo de Administración, (me complace) informarles que, con el nombramiento de Dña. Mercedes Escarrer Jaume en junio de 2024 (cuya ratificación y reelección se somete a aprobación en la presente Junta), hemos alcanzado el 50% de mujeres en el Consejo de Administración, cumpliendo con ello no solo con la citada recomendación (del Código de Buen Gobierno), sino también con la normativa en materia de paridad y con nuestra propia Política de Diversidad.
2. Por otra parte, en relación con la recomendación número 34 del Código de Buen Gobierno, además de haber nombrado en 2024 a Dña. Cristina Henríquez de Luna Basagoiti como Consejera Coordinadora, el pasado 3 abril el Consejo nombró a Dña. Montserrat Trapé Viladomat como Vicepresidenta primera, y a Dña. Cristina Aldámiz-Echevarría González de Durana como Vicepresidenta segunda, continuando así con el principio de buen gobierno de separación de cargos.

Teniendo en cuenta lo anterior, me gustaría destacar la robustez y consolidación de nuestro sistema de Buen Gobierno, la cual ha sido reconocida por diferentes instituciones. La Compañía cumple actualmente con un 98,1% del total de recomendaciones de Buen Gobierno que le son aplicables, máximo alcanzado en los últimos 8 años.

Asimismo, en lo que respecta a las recomendaciones cuyo nivel de cumplimiento debemos mejorar, indicarles que, tal y como se indica en el Informe Anual de Gobierno Corporativo que tienen a su disposición en nuestra página web corporativa, la única recomendación que la Compañía no cumple en este momento es la número 61, relativa a la retribución variable vinculada a la entrega de acciones. Atendiendo a mi parentesco con el accionista más significativo de la Compañía, tanto el Consejo como la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Sostenibilidad, consideran que no resulta necesario incorporar la entrega de acciones en mi esquema retributivo.

Paso a continuación a resumirles como les indicaba, la evolución de nuestra gestión y nuestros resultados correspondientes a 2024, un año en el que me gustaría comenzar por destacar el cumplimiento de los compromisos que les formalicé, hace ahora un año, en nuestra anterior Junta General.

El ejercicio 2024 arroja un balance muy positivo para Meliá, volviendo a superar los niveles de ingresos y beneficios registrados en 2019. Nuestros resultados reflejan la consolidación del entorno general de crecimiento en la industria que les avanzaba en mi introducción, con una saludable tendencia a la normalización tras dos años de crecimiento acelerado. En el caso de Meliá, esta tendencia se plasmó en un crecimiento del 4,4% de los ingresos sin plusvalías (2.013Mn€) y una mejora del 10,7% del Ingreso Medio por Habitación Disponible (RevPAR), atribuida además en un 75% a la mejora de la tarifa media en el ejercicio, mientras que el nivel de ocupación continúa ligeramente por debajo del registrado en 2019, manteniendo así un margen razonable para el crecimiento. Nos alegra confirmar de esta forma, el cumplimiento del compromiso de incrementar nuestro RevPAR, es decir, el Ingreso Medio por Habitación Disponible, en un doble dígito, duplicando prácticamente la media de la industria.

El Ebitda sin plusvalías del Grupo superó también las expectativas y el compromiso formulado en la última Junta general, (establecido como recordarán en el objetivo de alcanzar los 525 Mn€), habiendo superado la cifra de 533 Mn€, y el Resultado Consolidado (162 Mn€) mejoró también en un 24,5% el obtenido en 2023. La Compañía logró también incrementar el margen de Ebitda sobre ingresos hasta el 26,5% (+129 puntos básicos) gracias a las mejoras en la tarifa media, eficiencia y control de costes, cumpliendo el objetivo de recuperar el margen de Ebitda previo a la pandemia. Ello se consiguió elevando al mismo tiempo la satisfacción de los clientes, ya que el Grupo obtuvo un excelente índice medio de recomendación o "NPS" a lo largo de todo su portfolio hotelero, mejorando en 6 puntos respecto al año anterior, y muy por encima de la media de la industria.

Muy importante ha sido el avance en nuestros objetivos en el plano financiero, donde Meliá consiguió reducir en casi un tercio su Deuda Financiera Neta (cerca de 400 Mn€), que se sitúa en los 772,7 Mn€, gracias a la generación de aproximadamente 100 Mn€ de Caja - después de haber pagado 21 Mn€ en dividendos -, y a las dos operaciones de rotación de activos realizadas por un valor neto de aproximadamente 300 Mn€. Cumplimos pues, también, con el compromiso de posicionar el ratio de Deuda Financiera Neta /Ebitda por debajo de 2,5 veces, logrando situarlo en 2,2 veces, un nivel similar al de 2019.

Me congratula especialmente poder reportarles el cumplimiento de otros importantes objetivos, porque para Meliá no sólo es importante crear valor para nuestros accionistas, sino hacerlo creando valor, al mismo tiempo, para la sociedad y el conjunto de nuestros stakeholders. En este sentido, nuestra Compañía volvió a ser reconocida por el prestigioso Sustainability Yearbook de Standard&Poors Global como la Hotelera más sostenible de Europa, y tercera compañía turística más sostenible a nivel mundial.

Debo reconocerles que, a pesar de haber recibido en 2024 otros muchos importantes premios y reconocimientos, como los de Mejor Grupo Hotelero Vacacional del Mundo y Mejor Cadena Hotelera del Caribe según los Leisure Lifestyle Awards, por el que me siento especialmente orgulloso es por el que nos acredita como "Top Employers" en los 10 países que engloban a más del 95% de nuestra plantilla. Este grado de internacionalización de nuestro compromiso como "empleadores" ha permitido a MHI obtener la categoría de Top Employer Enterprise, que acredita que nuestras prácticas en materia de personas están alineadas en los principales mercados en que estamos presentes, y destaca nuestro compromiso con la empleabilidad. Igualmente, Meliá volvió a ser reconocida como la mejor empleadora del sector turístico español por el índice Merco Talento.

En un mundo donde la confianza cotiza al alza, me enorgullece haber sido reconocidos por la Revista Newsweek y la consultora Statista como "la empresa del sector turístico que genera más confianza" así como haber ganado en dos categorías de los Premios Expansión en un campo tan importante como el COMPLIANCE: los de "Mejores Prácticas" y "Empresa más innovadora". Muy satisfactoria es también la mejora de posicionamiento de nuestra marca, Meliá Hotels International, que en 2024 fue incluida en el Top 30 de Mejores Marcas Españolas de la consultora Interbrand, y acaba de ser incluida también en el Top 30 de Mejores Marcas de Kantar, o nuestra elección en el Índice Español de Innovación (elaborado por la Universidad Carlos III de Madrid) como Mejor compañía española en Innovación social y Medioambiental. Todo un honor, por cuanto este reconocimiento se ha basado en un amplio y riguroso estudio demoscópico realizado entre los consumidores españoles.

Todos estos reconocimientos respaldan nuestro compromiso con el turismo responsable y refuerzan la trayectoria de liderazgo y éxito de Meliá en la creación de un modelo de turismo más sostenible, que genera valor a largo plazo en los destinos.

El hecho de que el RevPAR de nuestra Compañía haya prácticamente duplicado, como les decía, el incremento medio del sector en 2024 no es una casualidad; bien al contrario, responde, como les pasaré a explicar, a nuestras fortalezas consolidadas, y por supuesto, a nuestra acertada estrategia.

Una estrategia que ha permitido a nuestro Grupo capitalizar el dinamismo de la demanda de viajes, consiguiendo fortalecer nuestro balance, crecer y elevar el valor y la categoría de nuestro portfolio hotelero. Esta ponía un foco prioritario en las marcas y las experiencias auténticas, en la digitalización, en la apuesta por el talento, en la sostenibilidad, tanto medioambiental como social, y en la expansión y diversificación internacional.

Quiero destacar dos apuestas que han resultado claves para que Meliá haya dado un salto cualitativo fundamental desde 2019, no solo para superar la disrupción sufrida, sino para emprender una nueva era de fortalecimiento y creación de valor: Nuestra estrategia de Lujo y, vinculada a ella, nuestra estrategia de reposicionamiento y rebranding de hoteles, que nos ha permitido reformar y reposicionar más de 40 hoteles en los últimos dos años, con una inversión de más de 400 Mn€ junto a nuestros socios.

Ello nos ha permitido contar con un portfolio renovado y con hoteles de mayor valor y calidad para aprovechar la creciente demanda de productos premium y de lujo, y atraer a segmentos de cliente más rentables y resilientes, y menos sensibles al precio.

Al cierre de 2024 el 64% de los hoteles operativos del Grupo y el 78% de los futuros hoteles incluidos en nuestro pipeline lo componen establecimientos de marcas premium y de lujo, y una de cada 3 futuras aperturas llevará una de nuestras marcas de lujo. Las bondades de esta apuesta son importantes, tanto en términos de ingresos (pues con el 15% de habitaciones, los hoteles de lujo tuvieron una contribución operativa del 30%) como de segmentación de clientes, al atraer a los mercados de alto valor y menor sensibilidad al precio, habiendo registrado nuestros hoteles de lujo en 2024 un 42% de ingresos procedentes de mercados de alto valor, como el norteamericano, el de LATAM y Oriente Medio, y siendo también la Compañía con más hoteles miembros de la más prestigiosa asociación de lujo como es Leading Hotels of the World. Los ingresos totales por habitación (o TREVPAR) de los hoteles de marcas de lujo superaron en un 84% los de marcas premium, y en 120% los de marcas essential.

Esta evolución, con un evidente impacto en el posicionamiento y rentabilidad del Grupo, es parte del "salto cualitativo" del que les vengo hablando en mi presentación, y seguirá siendo una prioridad de nuestra hoja de ruta en los próximos años.

Si nos fijamos en la evolución de las tarifas medias, el impacto de los reposicionamientos se refleja en una tarifa superior en torno a +70% para los hoteles vacacionales y en torno a +40% para los hoteles urbanos reposicionados españoles, pero además, esta estrategia, junto a nuestro enfoque prioritario en los segmentos superior y de lujo, han impulsado también de manera muy importante el valor de nuestros activos a 31 de diciembre de 2024, como refleja la reciente valoración realizada por Richard Ellis.

Así, el valor de los activos en propiedad del Grupo alcanza los 4.724 Mn€, a los que se añaden otros 561 Mn€ por las participaciones de la Compañía en otros activos mantenidos en joint ventures. La suma de ambos conceptos (5.285 Mn€) supera en un 13,88% el valor atribuido a la cartera de activos en el año 2022 (4.641 Mn€), y el valor medio por habitación, cifrado ahora en 265.850 €, representa un incremento del 11,9% respecto a la valoración de 2022.

Nuestra Hoja de Ruta 22-24 marcaba los objetivos de construir una compañía más grande, más gestora, más eficiente y más sostenible y, consecuentemente, más rentable. En todos ellos hemos avanzado.

Somos más grandes: sabemos que sólo a través del crecimiento cualitativo del portfolio y de mejorar nuestro desempeño como gestores lograremos mejorar nuestros resultados operativos. Así, en cuanto a las cifras, durante el año 2024 Meliá firmó 34 nuevos hoteles con más de 5.000 habitaciones, todos ellos bajo fórmulas asset light, y abrió otros 19 establecimientos con 3.000 habitaciones, todos ellos en gestión a excepción de un alquiler (nuestro recientemente inaugurado INNSiDE Valdebebas, en Madrid). Hoy nuestro portfolio operativo, más hoteles en el pipeline, suman 431 establecimientos, con un total de 105.661 habitaciones.

Más importante aún es la calidad y el carácter estratégico de este crecimiento, y como líderes en segmento vacacional, nuestro Grupo mantuvo un foco prioritario en los destinos que configuran lo que denominamos el "eje vacacional": desde el Caribe y Latam hasta el Sudeste Asiático, pasando por el arco Mediterráneo y Medio Oriente, donde tenemos un renovado foco y un gran potencial en Arabia Saudí. En 2024 destacó especialmente nuestra expansión en destinos emergentes de Europa, como Albania y Malta, y continuamos creciendo en el Sudeste Asiático en los destinos más codiciados como Tailandia y Vietnam, país donde, con más de 8.000 habitaciones, Meliá es ya el primer operador hotelero. En el Caribe hemos vuelto a crecer, con nuevas aperturas en México y en la República Dominicana, destino en que acabamos de inaugurar el primer hotel en el continente americano de la marca Zel, creada junto a nuestro querido partner Rafael Nadal, así como hemos firmado dos hoteles que llevarán nuestra versátil marca Innside by Meliá.

Somos también "más y mejores gestores"; este objetivo pasa por optimizar nuestros ingresos totales, velando al mismo tiempo por mantener la calidad y satisfacción de nuestros clientes, y en 2024 hemos alcanzado el objetivo que nos marcamos en 2022 de canalizar el 50% de las ventas totales centralizadas por nuestros canales directos, registrando un destacado incremento del 21% de ventas en MeliaPro, la plataforma de venta B2B a profesionales, agencias de viajes etc., y un 19% de incremento de melia.com. En cuanto a la contribución de fees de gestión, puedo confirmarles que actualmente la misma está distribuida a partes iguales entre hoteles propios y de terceros.

Nuestro Programa de fidelidad MeliáRewards, responsable del 85% de la contribución a nuestro canal directo, continuó creciendo, registrando ya más de 17 millones de miembros, lo que supone una importante ventaja competitiva, al igual que el Club Meliá, con 30.000 miembros que, como siempre digo, son los clientes más "valiosos" y con una relación a más largo plazo, de Meliá.

También hemos cumplido, como les decía, con el objetivo de ser "más eficientes", desplegando para ello nuestra estrategia Be Digital 360, con avances tanto en la tecnología como en las capacidades analíticas y en la eficiencia de nuestros procesos, poniendo a pleno rendimiento nuestro nuevo modelo operativo, y manteniendo un estricto control de costes para atenuar los impactos de la espiral inflacionaria de estos años pasados.

Por último, podemos decir también con gran satisfacción que hoy somos "más sostenibles", otro de nuestros objetivos estratégicos clave. Desde que mi padre, con su proverbial espíritu visionario, definiera allá por 1980 al turismo como "un arma para la paz y el hermanamiento entre los pueblos, y un motor de desarrollo social y económico para las comunidades" la sostenibilidad ha sido parte de nuestro ADN. Y es que las empresas turísticas desempeñamos un papel fundamental en la sociedad, sobre todo en destinos menos desarrollados y Comunidades más necesitadas de apoyo e integración.

Hoy todos entendemos que el turismo “será sostenible, o no será”, y Meliá, como Grupo hotelero de origen familiar y responsable, redobla su foco en las tres dimensiones clave: medioambiental, social y gobernanza, bajo el paraguas de nuestro programa “Travel For Good”, y sus tres grandes epígrafes: Good for the Planet, Good for People and Communities, y Good Governance.

Como mencioné antes, Meliá Hotels International volvió a destacarse como la Hotelera más sostenible de Europa, encabezando el sector hotelero mundial en el Anuario de Sostenibilidad 2025 de S&P Global, con hitos que nos posicionan como líderes en criterios como Transparencia y Reporting, destacando además en aspectos como ética empresarial o estrategia fiscal, además de en el apartado de “estrategia climática y gestión medioambiental”.

No entraré por su amplitud en los detalles de nuestra estrategia de Sostenibilidad, pero como “una imagen vale más que mil palabras”, me gustaría compartirles un resumen de lo que llamamos el “Cash-flow social de Meliá”, porque nuestra capacidad de generar valor social compartido con la sociedad en su conjunto, además de beneficiar a nuestros clientes y accionistas, se plasma en el destino que damos a nuestros ingresos:

A nivel agregado, los ingresos de MHI en 2024 ascendieron a 3.363 Mn€, que se redistribuyeron de la siguiente manera: 25,6 Mn para los accionistas, 689,7 Mn para los empleados, 370,5 Mn para los propietarios de hoteles, 1.389 Mn para pagar a nuestros proveedores, 304,3 Mn para el pago de impuestos a las Administraciones Públicas, 254 Mn para el pago de alquileres y 118,8 Mn se destinaron a inversiones.

Como ven, las cifras hablan por sí solas, y demuestran cómo nuestra actividad tiene un impacto muy positivo en toda nuestra cadena de valor, y de manera especial, en las economías locales de los destinos en que nos implantamos, del que nos sentimos muy orgullosos.

Tras repasar los logros de 2024 es el momento de mirar hacia adelante. Y es que, cumplido este excelente ciclo estratégico 2022-2024, hemos seguido trabajando para aquilatar nuestra estrategia en el nuevo periodo que se abre ante nosotros, y que puedo anticiparles que estará centrada en las prioridades siguientes:

- Maximizar los ingresos totales de la Compañía velando por la eficiencia y la excelencia, así como el rendimiento financiero y operativo de nuestro portfolio de hoteles, donde vemos todavía un recorrido de mejora.
- Incrementar el retorno y valor de nuestros clientes a través de la personalización, y seguir evolucionando nuestros procesos y nuestro modelo operativo hacia un modelo más eficiente y resiliente ante la volatilidad predominante.
- Potenciar la experiencia y desarrollo de nuestras personas, para ofrecer un mejor servicio y un impacto social positivo
- Acelerar nuestra expansión mediante modelos de crecimiento asset-light que aprovechen estas fortalezas como gestores para impulsar la solidez del Grupo y su posicionamiento

Porque la resiliencia consolidada durante estos años nos permite ahora poner todo nuestro foco estratégico en crecer, expandiendo nuestro portfolio, mejorando nuestra rentabilidad, y el valor que ofrecemos a nuestros Grupos de Interés; de esta forma, nuestro lema para el periodo estratégico 2025-2027, “Driving Growth, Delivering Value” enmarca una estrategia que debe conducirnos, ante todo, a “crear valor para nuestros accionistas”.

A ello nos comprometemos con todos ustedes para los próximos años, apalancándonos en el modelo de negocio más resiliente que hemos construido, y de manera muy importante, como les decía, en nuestra expansión, porque el ejercicio 2025 será el primero de un trienio de fuerte crecimiento para nuestro portfolio.

De este modo, Meliá prevé firmar al menos 30 hoteles este año y abrir un mínimo de otros 25 establecimientos (aproximadamente uno cada dos semanas), de los cuales ya hemos abierto 6. Como dije anteriormente, nuestro foco de expansión se centra en todo el eje vacacional, desde el Caribe a Asia:

- Así pues, en el Caribe y Latam, no sólo hemos reforzado nuestro portfolio en los destinos tradicionales, sino que también hemos comenzado el año con un nuevo impulso en Argentina, donde tras dos firmas de hoteles Affiliated by Meliá en Buenos Aires y un magnífico Gran Meliá en Ushuaia, acabamos de incorporar un hotel The Meliá Collection en Buenos Aires, el Casa Lucía, que seguirá los pasos del aclamado Gran Meliá Iguazú, elegido por tercer año consecutivo como el mejor resort de Argentina.
- En la cuenca del Mediterráneo, acabamos de abrir un nuevo hotel en Albania, además de nuestro primer hotel en Formentera, el Five Flowers Meliá Collection, que nos convierte en la única compañía hotelera con presencia en nuestras cuatro queridas Islas Baleares. Este año también prevemos abrir nuestro primer hotel en Venecia y creceremos en Malta y Creta con la marca INNSiDE by Meliá. Además, completaremos nuestro showroom de lujo urbano en Milán abriendo el Residenza Cardinale, Member of Meliá Collection. Muy pronto daremos también la bienvenida, entre otros, a los esperados ME by Meliá en Lisboa y Málaga, que llevarán nuestro lujo más vanguardista a dos de las ciudades europeas más en tendencia.
- El siguiente foco en el mapa de nuestra expansión serán los destinos vacacionales emergentes de Oriente Medio o el océano Índico, donde en breve vamos a abrir nuestro primer hotel en un destino soñado como son las Islas Maldivas.
- Y por último, el sudeste asiático donde, en lo que va de año, hemos abierto dos hoteles en Vietnam, además del espectacular Meliá Pattaya en Tailandia.

Todo ello resume nuestro crecimiento previsto en 2025, si bien nuestro pipeline total de hoteles firmados hasta 2029 asciende en la actualidad a 66 establecimientos, con más de 12.200 habitaciones.

Por otro lado, en 2025 también continuaremos impulsando el reposicionamiento de algunos de nuestros hoteles más emblemáticos como el Paradisus Bali, Paradisus Fuerteventura y Zel Fuerteventura, entre otros, así como los hoteles Gran Meliá Don Pepe, Meliá Sitges, y Sol Principe, todos ellos con un potencial extraordinario para seguir incrementando su aportación de valor.

En conjunto, las reformas y reposicionamientos de hoteles a finalizar entre 2025 y 2026 superan la treintena de establecimientos, con una inversión superior a los 350 Mn€, aportados en su mayoría por las propiedades de los hoteles en gestión y alquiler, o con nuestros socios en los casos de Joint Ventures.

Este salto cualitativo, con un portfolio renovado y reposicionado - o en trance de reposicionarse - en su práctica totalidad, es también posible gracias a que en Meliá priorizamos estratégicamente un crecimiento "asset-right". Así denominamos al crecimiento vía fórmulas poco intensivas en capital como la gestión, la franquicia o en menor medida, el

alquiler, que nos ayuda a crecer estratégicamente y con un nivel limitado de apalancamiento, de la mano de grandes partners de primer nivel.

Como novedades, en 2024 cerramos dos importantes operaciones, por una parte, la firmada con Santander; en el mes de febrero por la que el Banco adquiriría una participación minoritaria en tres propiedades de nuestro Grupo por importe de 300 Mn€, y el Acuerdo firmado en el mes de diciembre con el Grupo Popular, por el que adquirirían el 25% de dos establecimientos de Meliá en Punta Cana, ambas operaciones estratégicas.

Todos los pronósticos apuntan a que en 2025 la economía global continuará creciendo, aunque durante los primeros meses de 2025 hemos visto un aumento de la incertidumbre geopolítica y una alta volatilidad en los mercados en todo el mundo. Como indica Oxford Economics, las condiciones globales para la industria hotelera se mantienen favorables a la continuidad del crecimiento, con una creciente priorización del gasto de viajes en el presupuesto de las familias, y un incremento progresivo de los viajes corporativos y de empresa, estimándose un crecimiento anual de +3,6% en las estancias hoteleras, hasta el año 2034.

Por ello, el ejercicio 2025 parte de una situación claramente favorable para la industria y para nuestra Compañía, pero deberá desplegarse en un entorno de competencia creciente y altamente volátil, y condicionado a los potenciales impactos de las nuevas medidas proteccionistas detonadas por los EEUU, sobre los flujos turísticos y sobre la evolución de los precios y las economías de nuestros principales mercados emisores. De igual manera, dado el fuerte peso de España en nuestro portfolio y nuestro resultado, creo necesario recordar aquí la importancia de esta industria que ha representado el 26% del crecimiento del PIB nacional en 2024, y la necesidad de definir una auténtica "estrategia de país" con el horizonte 2030, que aglutine al sector público y al privado y afronte los enormes retos existentes, permitiéndonos consolidar nuestras fortalezas y atributos competitivos a medio y largo plazo.

El actual "milagro turístico español", aunque beneficiado por las condición de "destino seguro" de nuestro país, no es indestructible, y está hoy claramente amenazado por la degradación del modelo, fruto de una crónica ausencia de inversión, (ejemplificada por la no adjudicación de un gran "PERTE" con Fondos Europeos Next Generation a esta industria prioritaria) y de políticas que buscan las soluciones fáciles y demagógicas como "limitar" las llegadas de turistas o gravar con supuestas eco-tasas que, además de carecer de efecto disuasorio, se destinan a temas que nada tienen que ver con el medioambiente o el turismo responsable.

Preocupa también sobremanera la permisividad de las Administraciones con el desmadre de la oferta ilegal, (tanto en alojamiento como en otros servicios y oferta complementarios al turismo) y muy especialmente en el sector del alquiler vacacional, amparado por la impunidad con que parecen moverse las plataformas que comercializan esta oferta ilegal.

Una oferta que no aporta valor, expulsa a los residentes y trabajadores de los destinos, y los deteriora progresivamente, arruinando su reputación. Como empresa global pero firmemente comprometida con España, vuelvo a reclamar hoy a los gobiernos nacional y regionales que se rijan por el rigor y el mejor interés general, y no por meros cálculos electoralistas, como muchas veces, lamentablemente, estamos presenciando, incluso en nuestras queridas Islas Baleares.

En el contexto que les he descrito, me alegra compartir con ustedes que las ventas registradas en libros nos permiten anticipar ya un primer trimestre positivo, especialmente en Canarias y hoteles urbanos españoles, con incrementos en todos los segmentos y previsión de mejoras en todos nuestros mercados europeos. El balance de la Semana Santa en España nos deja mejoras de doble dígito en volumen y en tarifa media, tanto en los hoteles urbanos como en

los vacacionales, en todas las plazas respecto al año precedente, beneficiándose también de la celebración más tardía de esta festividad.

En cuanto al resto del año, a la fecha actual, nuestras ventas para el verano en hoteles vacacionales en España se sitúan también por encima de lo que teníamos en misma fecha del año anterior, con una evolución de tarifas muy positiva. Todas las regiones de España muestran comportamiento similar al año anterior (que fue una excelente temporada), con Baleares ligeramente por encima. Por mercados emisores, los más importantes serían UK, España, Alemania, USA y Francia. Ello nos permitirá mantener nuestra estimación de incrementar el RevPAR en un dígito medio.

En este sentido, me alegra anticiparles que, pese a la prudencia que debemos mantener ante las turbulencias, seguimos sin apreciar ningún indicio de desaceleración en las reservas para 2025.

Esta misma tarde presentaremos al mercado nuestros resultados del Primer trimestre, que nos darán una primera idea de las tendencias de negocio en nuestros principales mercados, así como del desempeño esperable en un periodo clave para algunos destinos estratégicos como Canarias o el Caribe, así como una instantánea de nuestras ventas en libros para el resto del año.

Hace exactamente un año concluí mi intervención ante esta Junta con la aspiración de que 2024 fuera el último ejercicio en que hablásemos de los efectos de la pandemia, y me congratula confirmar que nuestro deseo se ha cumplido. El turismo se ha recuperado en todo el mundo, y Meliá ha sabido capitalizar esta recuperación para hacerse más resiliente y dar el salto cualitativo que les vengo explicando, recibiendo cualquier potencial impacto de la crisis arancelaria sobre nuestra industria desde una posición más sólida.

A continuación, me gustaría exponerles los 3 grandes pilares -claves sobre las que hoy sustentamos esta mayor fortaleza y resiliencia:

3. **PRODUCTO:** contamos con una planta hotelera mejor y más renovada que nunca, con una valoración de nuestros activos en propiedad un 14% mayor que respalda el valor de la Compañía
4. **SOLVENCIA:** Además, hemos hecho nuestros deberes y mantenido una férrea disciplina financiera, por lo que contamos en estos momentos, con un balance saneado, tras reducir notablemente nuestra deuda y retornar a un ratio de apalancamiento saludable, que nos permite mantenernos abiertos a oportunidades de crecimiento.
5. **ESTRATEGIA:** acumulamos ventajas competitivas gracias a nuestra estrategia de estos años, como:
 - Nuestras marcas poderosas y diferenciadas que nos hacen más atractivos y nos permiten crecer en valor
 - El Posicionamiento conseguido en los segmentos más rentables y menos sensibles a la inflación como el Lujo & Premium y el segmento MICE, de Congresos y eventos.
 - El alto nivel de digitalización, que nos posiciona en la vanguardia de la "personalización" y nos permite optimizar nuestros ingresos, crecer y maximizar la eficiencia en nuestros procesos

- El nivel de Clima laboral y compromiso de nuestros colaboradores (y nuestro posicionamiento como empleadores, como garantía frente a la volatilidad laboral).
- Nuestro liderazgo en sostenibilidad y reputación como empresa de confianza, responsable e innovadora

Pues bien, junto a la resiliencia acreditada y gracias a estas ventajas, consolidadas a fuerza de rigor y estrategia, me alegra confirmarles que hoy contamos además con tres potentes palancas que preservarán e impulsarán aún más nuestra competitividad en el complejo entorno que se avizora para los próximos años:

1. Una ESTRUCTURA DE NUESTROS INGRESOS MEJORADA, con un RevPAR cada vez más cualitativo, impulsado por la tarifa media antes que por el volumen
2. Un MODELO DE NEGOCIO más gestor, más diversificado y "asset right", que nos permitirá mejorar nuestros márgenes a medida que extendemos nuestro portfolio
3. Un MODELO exitoso DE EXPANSIÓN estratégica y cualitativa que nos permitirá incorporar al menos 30 nuevos hoteles en este año

Esperamos que estas fortalezas competitivas que nos ayudarán a crecer nos permitan también seguir contando con la confianza del mercado, que como veremos ha mantenido un respaldo mayoritario a nuestra gestión en los últimos años.

Cuentan para ello con el más pleno compromiso de nuestro Senior Executive Team, más cohesionado que nunca y orgullosos de la excelente posición consolidada por nuestra Compañía para afrontar el fuerte crecimiento que necesitamos, incrementar nuestros ingresos en algunos destinos claves, y para mejorar en nuestros márgenes. Por mi parte quiero aprovechar para reafirmar mi plena confianza en el equipo directivo y en el resto de sus colaboradores, y agradecer su compromiso y su dedicación al proyecto y a la Compañía.

Contamos para este empeño también con el compromiso y la solvencia, extraordinarios si me permiten decirlo, de nuestros queridos Consejeros de Administración. Un órgano con un 50% de Consejeros independientes como hemos visto al comienzo, que lejos de arredrarse ante los momentos de dificultad, representa siempre una garantía para nuestra toma de decisiones, y su actitud es un apoyo incuestionable a nuestra labor. Puedo decirles que ellos son, indiscutiblemente, parte fundamental también de nuestro fortalecimiento y del "salto competitivo" impulsado en estos años.

De manera especial quisiera destacar la dedicación excepcional y la excelencia que nos aportan las dos Consejeras que presiden las Comisiones del Consejo: Montserrat Trapé - que también asume la Vicepresidencia Primera del Consejo- la de Auditoría y Cumplimiento, y Cristina Aldamiz -Vicepresidenta Segunda del Consejo- la de Nombramientos, Retribuciones y Sostenibilidad. Igualmente quiero agradecer la remarcable profesionalidad y dedicación de nuestra Consejera Coordinadora, Cristina Henriquez de Luna, que junto al resto de vocales componen una ventaja competitiva inequívoca, y un pilar fundamental de nuestro gobierno corporativo.

Gracias muy especialmente, a todos ellos, por la lealtad y compromiso manifestados en el difícil trance de la sucesión, tras el fallecimiento de mi padre. Tanto yo, como toda mi familia, cuyo respaldo también ha sido fundamental en esta dura etapa, y mi equipo directivo, tenemos constancia de que nuestro presidente Fundador estuvo muy orgulloso de ustedes

hasta el final, y se pudo despedir en paz y confiado en la solvencia de las decisiones adoptadas. Esto es algo por lo que siempre les estaremos agradecidos.

He dejado para el final la visión del mercado sobre nuestra evolución financiera, un mercado que ha recibido con agrado y confianza los Resultados que le he expuesto, a pesar de la evidente volatilidad que ya hemos mencionado.

La evolución de la acción de Meliá durante el 2024 ha sido positiva, con una revalorización en el año superior al 23,5%, finalizando el ejercicio en 7,37 euros por acción. Este desempeño superó el incremento del Ibex 35, que se revalorizó un 14.8% y del principal índice de referencia del sector turístico, el Stoxx Europe 600 Travel & Leisure, que se revalorizó en un 14,4%.

Sin embargo, sabemos que el inicio del año 2025 ha sido convulso para los mercados en general, con un incremento de la volatilidad y la incertidumbre, derivada de las crecientes tensiones a raíz del conflicto arancelario entre los Estados Unidos y el resto del mundo. La evolución bursátil de nuestro sector ha visto así, un retroceso en las cotizaciones de las principales compañías mundiales, derivado de este escenario.

Sin embargo, el respaldo del mercado a nuestra Compañía sigue poniéndose de manifiesto, con 15 de 18 analistas de bolsa (el 84% de los que nos siguen) recomendando comprar acciones de la Compañía, con un precio objetivo medio de 8,84€ por acción, lo que representa un potencial de revalorización del 38% respecto al precio registrado en el día de ayer.

El trabajo que hemos venido haciendo no solo se ve reflejado en estos resultados, sino en la positiva percepción que el mercado tiene del rigor financiero Meliá Hotels International. En base a este rigor, seguimos avanzando en la recuperación del Dividendo y me alegra poder anunciarles hoy que hemos propuesto al Consejo un desembolso por este concepto de un total de 31,64 Mn€ (un 53,6% más que el año pasado), con un porcentaje sobre el beneficio atribuido (o Pay-Out) del 22,5%, respecto al 17,5% de 2024. La rentabilidad por dividendo respecto a la cotización al cierre del día de ayer sería del 2,24%, por encima de la media de hoteleras cotizadas.

En este punto, quiero agradecerles a todos ustedes, apreciados accionistas, la confianza que una vez más han depositado en nuestra Compañía en tiempos que no siempre han sido fáciles, y asegurarles que seguiremos respondiendo a esta confianza mediante la creación de valor y la revalorización de sus acciones, que esperamos siga aproximándose al valor real de la Compañía.

Con su respaldo incondicional, con el talento y compromiso de nuestro gran equipo humano, unido a nuestra estrategia ganadora, y al impulso de los vientos de cola que a todas luces parece que seguirán impulsando la demanda turística global, alcanzaremos los objetivos marcados.

Gracias a todos. Y como mi padre siempre gustaba de recordarles: están invitados a un coctel en el lobby-terrace, maravillosamente renovados, de este Gran Meliá Victoria.