

Informe integrado 2020



MELIÀ HOTELS
INTERNATIONAL

Leisure at heart,
business in mind



Carta del Vicepresidente Ejecutivo y Consejero Delegado

GRI 102-14

Estimados accionistas, colaboradores, clientes y partners,

Me gustaría poder comenzar esta carta introductoria de nuestro Informe Anual como cualquier otro año, abordando un análisis retrospectivo de nuestro desempeño, nuestra estrategia, y una actualización de nuestros compromisos, pero por desgracia, el 2020 no se parece a ningún otro ejercicio.

Durante todo el año 2019, nuestra compañía se había venido preparando para un entorno que parecía cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA, según sus siglas en inglés), pero apenas entrado el nuevo año, nos encontramos con un auténtico "tsunami" denominado COVID-19. La ilusión de estrenar una nueva década se truncó en marzo de 2020, cuando la OMS declaraba la pandemia global surgida en Wuhan (China) y que desencadenaría la peor crisis sanitaria, social y financiera que las actuales generaciones hemos conocido, con una afectación especialmente dramática sobre el sector turístico. En el último año, la industria turística ha perdido más del 70% de sus ingresos, y un nivel similar en el volumen de viajeros y de tráfico aéreo a nivel global.

La gestión de la crisis en Meliá Hotels International se ha caracterizado por la anticipación, gracias a nuestra presencia en China y a la experiencia en crisis anteriores como la pandemia SARS del año 2004, y por la ventajosa posición de la que partíamos, consecuencia de nuestra estrategia y gestión financiera en los últimos años, (con un ratio de deuda neta/Ebitda ligeramente superior a 2x al comenzar 2020), de nuestra fuerte apuesta por la digitalización (tras haber invertido más de 170M€ desde 2015) y de contar con un portfolio de activos renovados y valorados en más de 3.000 Mn€. Como una de las empresas hoteleras más sostenibles del mundo, según el Corporate Sustainability Assessment de S&P Global en 2020, y una de las 7 empresas con una gestión más sostenible en 2020 según el Wall Street Journal, entre otros reconocimientos, Meliá contaba también, entre sus fortalezas para afrontar la mayor crisis de su historia, con una sólida reputación.

Tras estallar la pandemia y tener que cerrar la mayoría de nuestros hoteles en todo el mundo, concentramos todos nuestros esfuerzos en ofrecer una respuesta ágil, eficaz, responsable, y colaborativa ante una crisis que aún hoy sigue desbordando todas las previsiones y análisis de riesgos existentes. De este modo, nuestro Plan de Contingencia focaliza nuestros esfuerzos en cinco ejes fundamentales:

- **La seguridad y salud de nuestros empleados y clientes**, que ha inspirado nuestro programa *Stay Safe With Meliá*, certificado por Bureau Veritas y que se ha convertido hoy en una referencia en el sector, y en nuestro principal argumento de ventas.
- **La preservación del empleo y el talento**, que nos ha llevado a acelerar los sistemas de teletrabajo y de formación on-line, y a acompañar a nuestros empleados durante estos meses de dificultad. Nuestra gestión no habría sido posible sin el compromiso y profesionalidad de nuestro personal y su exitosa adaptación al trabajo desde casa durante la pandemia
- **Asegurar nuestra liquidez**, trabajando en dos grandes líneas para preservarla: ampliar la financiación, apoyándose en la credibilidad del grupo en los mercados, y reducir el consumo de caja a través del cuestionamiento y reducción de los gastos, y de la cooperación con stakeholders tan esenciales como los proveedores de bienes y servicios y los propietarios de hoteles en alquiler. En conjunto, estimamos en 226 M€ los ahorros conseguidos durante 2020.
- Nos focalizamos también en el **mantenimiento de las operaciones**, desarrollando una eficaz gestión de los cierres y reaperturas de los hoteles, bajo la doble premisa de abrir el mayor número posible de establecimientos, sin comprometer más de lo necesario la liquidez del Grupo. Gracias al "mix" formado por nuestra capacidad comercial, la flexibilidad demostrada y la seguridad de nuestra propuesta de valor, nuestros hoteles han venido mostrando un desempeño superior a la media, apreciable a pesar de las circunstancias.
- Por último, desde un primer momento, comprendimos que en tiempos como estos sería más importante que nunca permanecer fieles a nuestros valores y decidimos aprovechar esta crisis para **fortalecer la confianza de nuestros públicos y la reputación de nuestra compañía**. Hemos contribuido así a la emergencia sanitaria mediante la cesión de hoteles como hospitales COVID y residencias de colectivos esenciales, y hemos reconocido el esfuerzo de dichos colectivos mediante la acción "Noches por vuestros días", ofreciéndoles más de 32.000 noches de hotel, entre otras acciones solidarias. A través de una intensa labor de transparencia y comunicación, hemos reforzado también el **engagement** con nuestros grupos de interés, y mejorado nuestro posicionamiento.



Gabriel Escarrer Jaume
Vicepresidente Ejecutivo
y Consejero Delegado

En Meliá Hotels International hemos combinado esta actuación a corto plazo frente a la crisis, con una profunda reflexión estratégica que se ha plasmado en la adaptación de nuestro Plan Estratégico, que hemos denominado **"El Día Después"**. Las grandes palancas estratégicas de transformación sobre las que se actúa son **la evolución organizativa**, adaptada a un modelo operativo digitalizado, **el impulso a la digitalización** (tanto del segmento de la distribución, como de los procesos de *back-office* y del *front-office* y la experiencia del cliente) y una integración de la sostenibilidad en la gestión de la empresa, apoyada en los Principios de Global Compact, que defendemos desde nuestra posición de **socio signatory**.

Perspectivas y tendencias 2021

El primer trimestre de 2021 ha coincidido con la llamada "tercera ola" de la pandemia, siendo demasiado reciente el inicio del proceso de vacunación, por lo que la situación en el mundo de los viajes y la hospitalidad continúa extraordinariamente condicionada por la evolución de la pandemia y el mantenimiento de las restricciones indiscriminadas.

Mirando al futuro, vislumbramos el ejercicio como un año de transición, en el que podríamos comenzar a apreciar una paulatina recuperación en el segundo semestre, pero todo ello estará marcado por factores sanitarios, como el proceso de inmunización de la población en los principales destinos y mercados emisores, y por la capacidad de generar las condiciones y normativas internacionales que permitan reanudar los viajes de manera segura. Igualmente, el ritmo de la recuperación se verá influenciado por factores económicos, como la supervivencia empresarial y del empleo, o la capacidad de gasto de las familias tras la pandemia. Considerando todos estos factores, pensamos que la recuperación de los niveles de actividad y facturación anteriores a la pandemia no se alcanzará hasta 2023 o 2024.

Las tendencias para la "nueva era" post-COVID señalan hacia un viajero más consciente y responsable, para el que la seguridad sanitaria seguirá siendo una condición imprescindible, y que, en línea con la aceleración de la transformación digital durante la pandemia, compra más que nunca sus viajes en internet, y espera una experiencia digital mucho más integral y satisfactoria. Durante la transición a la normalidad, por otra parte, la preferencia por los viajes domésticos y de corto radio, y las dificultades del segmento urbano y de negocios para recuperar su dinamismo, beneficiarán a los hoteles vacacionales, un segmento en el que Meliá ostenta un importante liderazgo, y a los destinos más dependientes del mercado doméstico.

Entre las noticias algo más positivas, nuestro sector ha recibido con alivio el acuerdo alcanzado entre la Unión Europea y el Reino Unido el día 24 de diciembre, que alejaría los peores fantasmas del Brexit, y confía en los Fondos Europeos Next Generation para impulsar su recuperación y transformación competitiva. En este sentido, nuestra Compañía ha asumido la responsabilidad de encabezar una serie de proyectos de gran calado, que hemos presentado al Gobierno de España en colaboración con muchas otras empresas y entidades, destinados a la transformación digital y sostenible de nuestro modelo turístico, la descarbonización hotelera, y la regeneración de destinos turísticos maduros, entre otros.

Un punto de inflexión

Concluiré mi introducción a este Informe recordando que la bondad de la respuesta de Meliá ante la crisis sanitaria no ha evitado una profunda destrucción de valor; nuestros ingresos se han desplomado en más de un 70% durante 2020, nuestro Resultado Neto arroja unas pérdidas de 575 M€, y nuestra deuda neta se ha incrementado en 575 M€ en el ejercicio. Pero, como reza el lema de nuestro plan estratégico, "de la contingencia a la resiliencia y la recuperación", estamos convencidos de que, a pesar de que todavía tendremos que vivir meses muy duros, nuestra compañía saldrá fortalecida y en condiciones de aprovechar las oportunidades y volver a generar valor.

Al comienzo de este año 2021, el mundo se encuentra ante un punto de inflexión, y las empresas turísticas, como parte de una industria de gran capacidad tractora y clave para el producto interior bruto y el empleo de los países en que estamos presentes, tenemos la responsabilidad de impulsar la recuperación global, retornando a la actividad y a los niveles de empleo y generación de riqueza anteriores a la pandemia.

Como líderes destacados del sector, desde Meliá Hotels International asumimos ese compromiso y esa responsabilidad, y tendemos la mano a todos nuestros stakeholders, para lograrlo juntos, mediante nuestra colaboración honesta y leal.



Gabriel Escarrer Jaume

Vicepresidente Ejecutivo y Consejero Delegado

MELIÁ EN 2020

Principales hitos	9
Principales magnitudes	11
Nuestra contribución a los ODS	12

1. MODELO DE NEGOCIO

Misión, visión y valores	14
Modelo de negocio	16
Portfolio & posicionamiento de marcas	17
Mapa de presencia	30
Estrategia patrimonial	32

2. ESTRATEGIA

Visión del sector turístico	36
Prioridades estratégicas	39
Estrategia de sostenibilidad	44

3. CREACIÓN DE VALOR PARA NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS

Grupos de interés	49
Análisis de materialidad	56
Buen Gobierno	59
Gestión de riesgos	67
Ética e integridad	73
Transparencia fiscal	79
Resultados financieros y operativos	82
Transformación digital	100
Seguridad de la información & Ciberseguridad	103
Estrategia de Comunicación	105
Experiencia del Cliente	112
Personas	120
Seguridad y salud laboral	134
Medioambiente & Cambio Climático	141
Cadena de suministro	158
Impacto social	162
Protección de los derechos humanos	168
Posicionamiento institucional	172

4. INDICADORES CLAVE

Indicadores Económicos	178
Indicadores de Buen Gobierno	179
Indicadores Personas	181
Indicadores de Seguridad y salud laboral	192
Indicadores Sociales	194
Indicadores Medioambientales	197

5. ANEXOS

Información Corporativa & Contactos	203
Requerimientos de información no financiera y de diversidad (Ley 11/2018)	204
Índice de contenidos SASB Standards	208
Índice de contenidos GRI Standards	209
Notas GRI	213
Índice de contenidos Pacto Mundial	214
Glosario	215
Informe de verificación externa	217

Acerca de este informe

GRI 102-48; GRI 102-49; GRI 102-53; GRI 102-54; GRI 102-55; GRI 102-56

CONTEXTO

El contexto definido por la pandemia del COVID-19 ha marcado un hito histórico para todas las industrias a nivel mundial y en particular, en la hostelería y el turismo. Los cierres de fronteras y las restricciones a la movilidad y al turismo han provocado la paralización de nuestra actividad y el cierre de gran parte de nuestro portfolio hotelero, afectando a las operaciones y, en consecuencia, al reporte de los datos.

Sin embargo, la creciente exigencia de nuestros grupos de interés y del entorno nos estimula a mostrar una visión del desempeño anual bajo criterios de transparencia. Por ello, y siguiendo los estándares y recomendaciones internacionales en materia de reporte, asumimos el compromiso de publicar información corporativa que refleje nuestro desempeño, así como los retos y oportunidades a los que nos enfrentamos en este nuevo contexto marcado por la pandemia.

MARCOS DE REPORTING

El presente informe se ha elaborado de acuerdo con la Guía del Global Reporting Initiative (GRI), el International Integrated Reporting Council (IIRC), que nos permite seguir avanzando hacia un modelo de Informe Integrado y de acuerdo con la materialidad financiera, del sector hotelero, definida por el Sustainability Accounting Standards Board (SASB). Estos marcos internacionales de reporting aseguran que la información que compartimos con nuestros grupos de interés sea consistente, comparable, fiable y transmita el alineamiento entre nuestra estrategia, los asuntos materiales, el modelo de gobierno y nuestro desempeño, tanto financiero como no financiero.

MATERIALIDAD Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Teniendo como referencia los principios de los Estándares GRI, el Informe de Gestión se enfoca en los asuntos materiales identificados en el análisis de materialidad, actualizado en 2019, cuyo proceso de elaboración y resultados se muestran en el capítulo "Creación de valor para nuestros grupos de interés" de este informe.

El desarrollo del análisis de materialidad nos ha permitido identificar los asuntos más relevantes para cada uno de nuestros grupos de interés, definiendo los ámbitos o aspectos esenciales para la elaboración del presente informe, cuya cobertura permite evaluar el desempeño de la Compañía en estos ámbitos.

En cuanto a la calidad de la información, buscamos siempre transmitir un equilibrio, reflejando tanto aspectos positivos como negativos de nuestro desempeño, a lo largo del ejercicio 2020, en los ámbitos de materialidad clave identificados. Por ello, hacemos pública la presente información de forma precisa, detallada, clara, comprensible y fiable, ofreciendo a nuestros grupos de interés la evolución temporal de los asuntos materiales para su conocimiento y comparabilidad con otras empresas o industrias.

ESTADO DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA

Adicionalmente, y de conformidad con lo establecido en la Ley 11/2018 de 28 de diciembre en materia de información no financiera y diversidad y del artículo 44 del Código de Comercio, incorporamos a lo largo de este informe el Estado de Información no Financiera relativo al ejercicio 2020.

ALCANCE DE LA INFORMACIÓN

El presente Informe Integrado se compone de:

- El Informe de Gestión Consolidado (de la página 1 a la página 216) formulado por el Consejo en fecha 25 de febrero de 2021, que incluye también el Estado de Información no financiera, cuyos contenidos se identifican en la tabla "Requerimientos de información no financiera y de diversidad (Ley 11/2018)" de los anexos.
- El Informe Anual de Gobierno Corporativo (en el Anexo de la página 217 a la página 309)
- Las Cuentas Anuales Consolidadas (de la página 310 hasta el final de este informe) formuladas por el Consejo en fecha 25 de febrero de 2021.

Por otro lado, se encuentran en las siguientes notas de las Cuentas Anuales Consolidadas los contenidos del Informe de Gestión relativos a:

- Medidas alternativas al rendimiento: Nota 2.4 de las CCAA
- Acciones propias: Nota 16.3 de las CCAA
- Pago a proveedores: Nota 23 de las CCAA
- Hechos posteriores: Nota 24 de las CCAA

Este informe recoge información relevante de la gestión, resultados económicos y aquella información relevante al ámbito de información no financiera de Meliá Hotels International. La información reportada corresponde a un perímetro de control que está alineado con las sociedades dependientes que consolidan mediante integración global en las Cuentas Anuales Consolidadas. Para algunos indicadores no financieros, además del **perímetro consolidado**, se reporta de forma adicional el **perímetro agregado**, que corresponde a las sociedades en las que Meliá Hotels International no tiene control operativo (consolidación por puesta en equivalencia o que no consolidan en Cuentas Anuales). A lo largo del informe, aparece explícito el perímetro con el que se reporta cada dato.

Por otro lado, con el fin de asegurar la comparabilidad de la información y dar visibilidad y comparabilidad a la evolución del desempeño de Meliá, el informe muestra los indicadores con datos históricos y, en los casos que corresponda, con los objetivos fijados. Asimismo, destacar que, dado el contexto ocasionado por la pandemia, los indicadores se han visto afectados por la paralización de la actividad, por lo que la comparabilidad de los datos históricos se ve afectada.

VERIFICACIÓN

Con el objetivo de asegurar la transparencia y fiabilidad de la información, Meliá Hotels International somete el reporte de su información no financiera a verificación por un externo independiente desde el año 2010.

La información no financiera de 2020 ha sido verificada por la firma Deloitte, con un nivel de aseguramiento limitado, obteniendo un informe de revisión independiente, basado en los estándares GRI esencial, en el que se incluyen los objetivos y el alcance del proceso, así como los procedimientos de verificación empleados y sus conclusiones.

CONSULTAS

En caso de necesidad de cualquier consulta o sugerencia relacionada con este informe, ponemos a su disposición las siguientes vías de contacto directo:

Información financiera:

Departamento de Relación con Inversores (investor.relations@melia.com)

Información no financiera:

Departamento de Responsabilidad Corporativa (csr@melia.com)

Meliá en 2020



Meliá en 2020

Principales hitos

2020



Comenzamos con noticias muy positivas: la apertura de Meliá Koh Samui en Tailandia, el 20º aniversario de Meliá Hanoi en Vietnam, la Medalla de Oro del 2020 Sustainability Yearbook de S&P Global y la presentación de nuestro compromiso con la Agenda 2030 en Fitur.

Encabezamos el ranking sectorial de Responsabilidad Corporativa de Merco, el monitor empresarial que señala a las 100 empresas españolas con mejor reputación corporativa.

El COVID-19 comienza a extenderse rápidamente desde China, obligándonos a vivir una situación excepcional con una progresiva paralización de la actividad hotelera. Ponemos en marcha el Plan Global de Contingencia y se crea el Comité de Gestión de Crisis.



Con casi la mitad de la población mundial confinada debido a la expansión del COVID-19, procedemos a cerrar prácticamente la totalidad de nuestros hoteles y oficinas corporativas a nivel mundial.

Nuestra solidaridad se extiende a los que luchan contra la pandemia, a través de la acción "Meliá con los Héroés" repartimos miles de estancias gratuitas entre personal sanitario y fuerzas de seguridad. Reorientamos nuestra estrategia de redes sociales para reforzar vínculos emocionales con la audiencia y aprovechamos para formar a todos nuestros empleados, abriendo la plataforma eMeliá a más de 45.000 empleados y ofreciendo más de 22.000 cursos formativos.



Dimos un paso esencial en la gestión de la crisis sanitaria con el lanzamiento del programa "Stay Safe with Meliá" y nos preparamos para comenzar la reapertura de nuestros hoteles.

Lanzamos "Cuando vuelvas, cuídate con Meliá", una gran campaña de marca para estimular la demanda del verano, consiguiendo más del 80% de las reservas a través de melia.com y más del 90% de los ingresos, a través de MeliáRewards.

También creamos el proyecto "Linens for Life" junto a Diversey, a favor de colectivos más vulnerables en países en desarrollo.

JUNIO



MAYO

ABRIL



MARZO

FEBRERO

ENERO

Continuamos innovando en la relación con el cliente a través de redes sociales, creamos Meliá Pro Travel Labs para potenciar nuestra relación con los agentes de viaje en esta nueva era, más digital que nunca y buscamos nuevas fórmulas para acercarnos a la próxima generación de viajeros, en colaboración con la Liga de Estudiantes de la Organización Mundial del Turismo, lanzamos un reto a 59 universidades de todo el mundo para ayudarnos a crear nuestra estrategia social en Tik-Tok.



Logramos completar el proceso de certificación de Stay Safe with Meliá por Bureau Veritas, un paso más hacia la excelencia. La contención de la pandemia en China ha tenido efectos positivos inmediatos en la economía y en la reactivación de la industria turística.

Reanudamos nuestra expansión y abrimos nuestro sexto hotel: el Gran Meliá Chengdu. Logramos además el pico más alto de hoteles abiertos, 176, desde el comienzo de la pandemia, que ha puesto a prueba nuestra capacidad de reinversión y resiliencia. Con el desplome de los viajes de negocios y las restricciones de movilidad, buscamos nuevas fórmulas para mejorar ocupación e ingresos, como Workation by Meliá, una nueva experiencia para teletrabajar desde nuestros hoteles.



Presentamos Leading a New Future, la clave de la transformación cultural de nuestra compañía para la nueva era. La transformación digital avanza sin parar de la mano del programa Be Digital 360. Además, presentamos la serie "Cada día cuenta", mini-documentales para poner en valor nuestros compromisos con la sociedad, el medioambiente y los retos actuales



Abrimos las puertas de ME Dubai, uno de los proyectos más deseados de nuestra compañía, extraordinario diseño de la arquitecta Zaha Hadid. Y lanzamos la campaña de Black Friday en un momento de optimismo con el anuncio de las vacunas.



Antes de despedir el año, presentamos la evolución de nuestra estrategia, bajo el nombre "El Día Después", que nos preparará para recuperarnos y resurgir más competitivos. Además eMeliá también despide el año con buenas noticias, tras haber logrado completar más de medio millón de formaciones.

JULIO



AGOSTO

SEPTIEMBRE



OCTUBRE

NOVIEMBRE

DICIEMBRE

2020

Principales magnitudes

Financieras	Negocio	Gobierno	Personas	Medioambiente	Sociedad
 Total Ingresos consolidados 528,4M€ (-70,7%)	 Ingresos agregados 649,0M€ (-77,2%)	 Miembros de Consejo 11	 Total plantilla activa 22.571 (-50,6%)	 Emisiones alcance 1 (SBTi) 35,8k TCO₂ (-51,1% año base)	 Donaciones totales 5,2M€
EBITDA (sin plusvalías) -130,5M€ (-127,7%)	RevPAR agregado 34,3€ (-50,3%)	Consejeros externos independientes 54,4%	Mujeres en plantilla 40,4% (-4,2 pp)	Emisiones alcance 2 (SBTi) 166,9k TCO₂ (-51,9% año base)	Valoración económica "Meliá con los héroes" 4,9M€
Beneficio neto atribuido a entidad dominante -595,9M€ (-627,8%)	ARR agregado 98,2€ (-7,3%)	Asistencia a Consejo (presencial y representación) 100%	Mujeres en posiciones directivas 25,5% (-1,8 pp)	Consumo de energía renovable 25,9% (-13,3 pp)	Proyecto "Linens for Life" 37k mascarillas (1,5 Tn textil reciclado)
Deuda neta 2.603,8M€ (+28,3%)	Ocupación agregada 34,9% (-30,3 pp)	Permanencia media en Consejo 9,8 años	Plantilla cubierta por convenio colectivo 79,2% (+23,2 pp)	Portfolio ubicado en zonas protegidas 49 hoteles	Inversión "Stay Safe with Meliá" +2,2M€ (Hoteles y oficinas)
RevPAR consolidado 43,2€ (-50,3%)	NPS Clientes 48,1% (+2 pp)	Mujeres en Consejo 27,3%	Horas totales de formación +510k (+75,6%)	Portfolio ubicado en zonas con estrés hídrico 93 hoteles	Hoteles medicalizados (COVID-19) 6
ARR consolidado 110,2€ (-10,2%)	Ingresos Meliá.com 32,2% (+5,5 pp)	Reuniones del Consejo 7	Horas de formación por empleado 22,61 (+57,2%)	Tasa de reciclaje (recogida selectiva) 61,5% (+4,8 pp)	Portfolio sin riesgo en materia de DD.HH. 98%

Nuestra contribución a los ODS

GRI 413-1

Tanto las Naciones Unidas como otros expertos en desarrollo sostenible han confirmado que la pandemia del COVID-19 ha tenido un fuerte impacto en la **Agenda 2030**. Muchos de estos impactos han sido positivos, como es el caso del cambio climático y la biodiversidad. Sin embargo, otros se han demostrado negativos. Entre estos últimos destacan la salud comunitaria o en el incremento de las desigualdades debido a la desaceleración económica mundial. Este último hecho podría, de forma adicional, poner en riesgo la aplicación de los programas nacionales de desarrollo sostenible y el Acuerdo de París sobre Cambio Climático.

En esta nueva década, que comenzó siendo la década para la acción, nos encontramos ante una crisis económica y sanitaria que ha marcado un punto de inflexión en una agenda que, para nosotros, es ya desde su aprobación un marco de referencia para orientar

un modelo de turismo responsable y contribuir a los grandes desafíos globales. Desde entonces hemos avanzado en su integración en nuestra estrategia de sostenibilidad, definiendo objetivos específicos.

Por ello Meliá, como una de las compañías hoteleras de referencia internacional por su compromiso y avances en sostenibilidad, sigue impulsando un modelo de gestión responsable que genere valor real en los destinos en los que opera y en el que los ODS tienen un peso clave.

Si bien es cierto que en nuestro Plan Director de Sostenibilidad 2019 establecía como prioritarios los ODS 8, 12, 13, 16 y 17 por su vínculo directo con nuestra actividad, el contexto actual no exige considerar también como prioritario el ODS 3 enfocado en Salud & Bienestar.

CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

	CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	AVANCES EN LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE PRIORITARIOS
	<p>La salud y seguridad de nuestros grupos de interés ha sido una máxima para nosotros. El contexto actual nos lleva a situarla como una prioridad absoluta</p> <p><i>El apartado Salud & Seguridad Laboral ofrece detalle del avance</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Activación del Comité de Gestión de Crisis Sanitarias Elaboración del Programa Stay Safe with Meliá Medicalización de hoteles, acogida a pacientes y colectivos esenciales Campañas de reconocimiento a colectivos esenciales
	<p>Las personas se encuentran en el centro de nuestros planteamientos. Hoy más que nunca apostamos por mantener el empleo de nuestros equipos, apostando por su capacitación continua y el desarrollo de su talento</p> <p><i>El apartado Personas ofrece detalle del avance</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Activación de medidas para el mantenimiento del empleo y para el apoyo y soporte económico Adopción acciones de acompañamiento emocional Impulso del teletrabajo y digitalización de entornos laborales Apertura de la plataforma eMeliá a toda la plantilla y nuevos desarrollos formativos
	<p>Seguimos avanzando en integrar la sostenibilidad y la gestión ética en nuestra cadena de suministro junto a proveedores que comparten nuestros valores y compromisos</p> <p><i>El apartado Cadena de Suministro ofrece detalle del avance</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Actualización de la Política de Compra y Contratación de Servicios estableciendo criterios de selección de calidad, seguridad, sostenibilidad y eficiencia Impulso de productos de 4ª y 5ª gama Avances en packaging sostenible Avances y nuevos desarrollos en economía circular con trasfondo social
	<p>Continuamos impulsando un modelo de gestión hotelero eficiente y responsable tanto en el consumo de recursos como en la minimización de nuestro impacto</p> <p><i>El apartado Medioambiente & Cambio Climático ofrece detalle del avance</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Nos unimos a la <i>Green Recovery Alliance</i> y consolidamos nuestra presencia en <i>CDP Climate & Water</i> Más de un 60% de nuestra energía ya tiene origen verde Apostamos por la inversión con criterios sostenibles y eficientes en nuestro portafolio Avanzamos en la reducción y gestión de residuos generados
	<p>Entendemos que la mejor forma de avanzar hacia un modelo de gestión ético y responsable es asegurar la integración de la sostenibilidad en los Órganos de Gobierno de Meliá</p> <p><i>El apartado Buen Gobierno ofrece detalle del avance</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Creación del Comité de Sostenibilidad de Meliá Aprobación de la Política de Selección de Consejeros y Diversidad incorporando las nuevas recomendaciones del CBG de las Sociedades Cotizadas de la CNMV en materia de diversidad
	<p>Dialogar y trabajar de forma directa con nuestros stakeholders es esencial para nosotros ya que buscamos establecer alianzas duraderas y su involucración para alcanzar objetivos de forma conjunta</p> <p><i>El apartado Grupos de Interés ofrece detalle del avance</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Actualización del Mapa de Grupos de Interés, estableciendo prioridades de gestión y definición de nuevas pautas de medición Además, hemos estrechado el vínculo con numerosos proveedores que nos han apoyado en la gestión de la pandemia

1

Modelo de negocio

Misión, visión y valores

Modelo de negocio

Portfolio & posicionamiento de marcas

Mapa de presencia

Estrategia patrimonial



Misión, visión y valores

GRI 102-16

LEASURE AT HEART, BUSINESS IN MIND

La combinación entre la excelencia en hospitalidad y el rigor en la gestión, el instinto con los datos, las sensaciones con la observación, la intuición con el estudio. En Meliá Hotels International difuminamos las líneas entre lo que pensamos y lo que sentimos, porque somos vacaciones, escapadas, emociones y bienestar. **Somos ocio, pero también somos éxitos, esfuerzo y trabajo en equipo. Somos negocio.**



Somos fieles a nuestro origen y ambiciosos con nuestro futuro. De los veinte mayores grupos hoteleros internacionales, somos una compañía que nació en el segmento vacacional

y continuamos liderando la innovación en este ámbito. Además, tenemos el tamaño ideal para ofrecer una gestión eficiente y cercana a todos nuestros stakeholders.

Somos un grupo con más de 60 años de historia, definida por los cuatro **atributos de identidad** de nuestra Compañía, transversales a todas nuestras marcas...

Calidez y cordialidad
Cuidadosos y alentadores
Pequeños extras
Innovación

... que inspiran los **valores** de nuestra cultura organizativa...

Proximidad
Excelencia y coherencia
Vocación de servicio
Innovación

... y que cobran vida en nuestro día a día a través de nuestro **comportamiento**

Cálidos
Profesionales
Hospitalarios
Creativos

Todo ello define nuestra manera de ser única, que nace del sentimiento de pertenencia a una gran familia: la nuestra. Es precisamente ese sentimiento el que inspira nuestra forma de relacionarnos con nuestros clientes y con nuestro propio equipo

A finales de 2019, y en un entorno en constante cambio y con creciente volatilidad, complejidad e incertidumbre, lanzamos un nuevo Plan Estratégico comprendido entre los años 2020 y 2022 que, bajo el lema "Reinventando el Valor", impulsará nuestra **Visión 2030**:

"Posicionarnos entre los primeros grupos hoteleros del mundo en el segmento medio y alto, afirmar su liderazgo en hotelería vacacional y bleisure, y ser reconocidos como un referente mundial en excelencia, responsabilidad y sostenibilidad"



PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE

Belonging Means More

Queremos conseguir la fidelidad y confianza de nuestros clientes, seguir sorprendiéndoles día a día con experiencias envueltas en la calidez y pasión española que nos caracteriza.

Pertenecer es sentirse especial.

Por este motivo, nuestro programa ofrece un mundo de ventajas exclusivas a nuestros clientes más fieles y fomenta el sentimiento de pertenecer a una gran familia que se preocupa por su bienestar.

CULTURA DE SERVICIO

Belonging Begins Here

Somos el resultado de un grupo unido y comprometido, que comparte la pasión por lo que hace. Juntos, hacemos crecer día a día ese sentimiento de pertenencia que empieza en cada uno de nosotros.

PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO

Starring You

Y es que, en Meliá, cada persona es la protagonista de su propia historia.

Entre todos construimos el futuro de esta gran familia, donde cada logro es un paso juntos y el éxito de cada uno es el éxito de todos.

LEASURE AT HEART, BUSINESS IN MIND

Meliá Hotels International

Esto es lo que somos

Modelo de negocio



UN MODELO DE GESTIÓN EXCELENTE Y SOSTENIBLE...

...CON UN PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO ENFOCADO EN 5 PALANCAS PARA LA RECUPERACIÓN...

...Y UN FUERTE COMPROMISO CON EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE...

CON FOCO PRINCIPAL EN...

PROPIEDAD (14%)*
La propiedad del hotel y la titularidad de la gestión recae en Meliá

ALQUILER (32%)*
Meliá es arrendataria del hotel y titular de la explotación

GESTIÓN (39%)*
Meliá opera la propiedad de un tercero bajo una de sus marcas. Se cobran fees por la gestión

FRANQUICIA (15%)*
El propietario de un hotel opera con una marca de Meliá y contratan nuestros canales de comercialización

(* Portfolio activo)



OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



NUESTRAS MARCAS

GRAN MELIÁ HOTELS & RESORTS | ME BY MELIÁ | PARADISUS BY MELIÁ

MELIÁ HOTELS & RESORTS | INNSIDE BY MELIÁ

SOL BY MELIÁ | TRYP POWERED BY THE CITY | CIRCLE BY MELIÁ

CULTURA & VALORES

Portfolio & posicionamiento de marcas

GRI 102-2; 102-6

Nuestra experiencia en el sector vacacional y bleisure se integra en cada una de nuestras marcas, cada una de ellas con una personalidad y esencia propia, pero todas comparten los valores y principios de la Compañía. Cada una dirigida a perfiles psicográficos y demográficos claramente definidos, para

dar respuesta a las diferentes demandas o necesidades de nuestro cliente actual, adaptándonos a los cambios y nuevas tendencias, como resultado de un proceso continuo de revisión que prima la innovación, la excelencia, la calidad y bajo un principio de evolución constante.

	+ DEMOGRAPHIC	+ PSYCOGRAPHIC
Upper upscale 12% 5% Gran Meliá Hotels & Resorts 3% ME by Meliá 4% Paradisus by Meliá	 PARADISUS BY MELIÁ	 GRAN MELIÁ HOTELS & RESORTS
Upscale 52% 40% Meliá Hotels & Resorts 12% Innside by Meliá	 MELIÁ HOTELS & RESORTS	 INNSIDE BY MELIÁ
Midscale 29% 18% Sol by Meliá 11% Tryp by Wyndham	 SOL BY MELIÁ	 TRYP BY WYNDHAM

Affiliated by Meliá 7%

MARCAS SOSTENIBLES

El compromiso con la sostenibilidad es también una realidad en nuestro portfolio de marcas. El cliente hoy demanda empresas comprometidas ante los retos sociales y medioambientales a los que nos enfrentamos como humanidad y nuestras marcas aseguran una vivencia del cliente de este compromiso durante su estancia en el hotel, desarrollando productos y servicios alineados a estos nuevos estándares.

- Impulso de una oferta gastronómica saludable y de proximidad
- Movilidad sostenible
- Gestión eficiente de los recursos energéticos e hídricos
- Segmento de eventos y convecciones diseñados para ofrecer una experiencia sostenible
- Eliminación de los plásticos de un solo uso
- Adquisición de productos sostenibles
- Somos conscientes de la importancia que tiene este ámbito en la industria turística y para dar respuesta a la inquietud creciente en este campo, estamos trabajando en el rediseño de atributos para cada una de nuestras marcas, con el objetivo de reforzar su propuesta de valor, atendiendo a la realidad social y medioambiental que cada una de ellas vive en los destinos en los que opera

GRAN MELIÁ
HOTELS & RESORTS

A life well lived



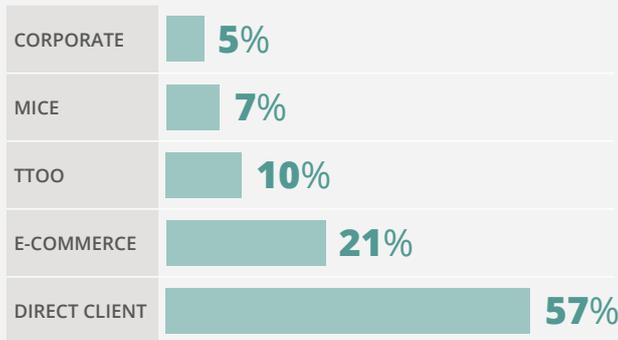
POSICIONAMIENTO DE MARCA

Gran Meliá evoca la esencia de la cultura española y el buen vivir: los placeres sencillos, la conexión con la tierra, el respeto por las cosas bien hechas y el lujo natural.

Nuestra filosofía se plasma en cada uno de los elementos que dan forma a la experiencia Gran Meliá. Desde la icónica arquitectura de nuestros hoteles, a la calidad de los platos que recuerdan los sabores locales y el carácter cálido y respetuosos del servicio.

Cada experiencia revela el aprecio por la autenticidad de lo cotidiano, la creatividad y tanto el talento de la cultura local, como el de la nuestra. Hasta el último detalle está profundamente enraizado en el buen vivir español, el verdadero lujo.

SEGMENTACIÓN INGRESOS*



* Sobre total venta centralizada

PRESENCIA



OCUPACIÓN (%)



ARR (€)



REVPAR (€)



NET PROMOTER SCORE (NPS)



GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)



QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)



	Hoteles	Habitaciones	Países
OPERATIVOS	14	3.302	6
PIPELINE	6	1.575	5

ESTANCIAS **+0,3 millones**

ME

BY MELIÀ

HOTELS WITH EXPRESSION





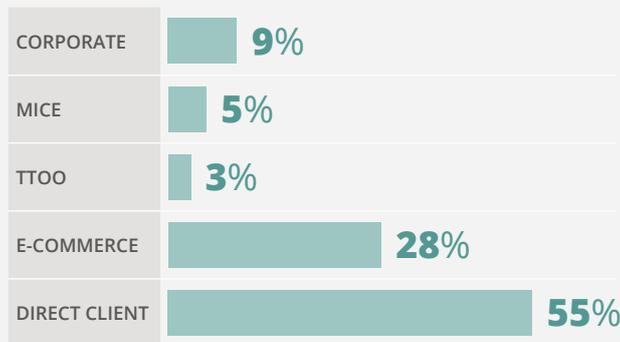
POSICIONAMIENTO DE MARCA

Con la escena europea contemporánea más innovadora como inspiración, ME by Meliá conecta a sus huéspedes con la verdadera esencia del destino. Combinando arquitectura, diseño, arte y gastronomía junto con una cultura de servicio única que se anticipa a las necesidades de cada huésped, ME garantiza que cada estancia sea significativa.

Considerando las singularidades de cada destino, creamos una experiencia del cliente

que recoge lo mejor de la escena local para cada hotel ME sea un reflejo del destino en el que se encuentra. Mediante nuestras fuertes conexiones culturales, atraemos el talento local e internacional a nuestros hoteles trabajando con artistas, *influencers* y creativos expertos en tecnología para crear epicentros sociales que transmiten energía e inspiración.

SEGMENTACIÓN INGRESOS*



* Sobre total venta centralizada

PRESENCIA



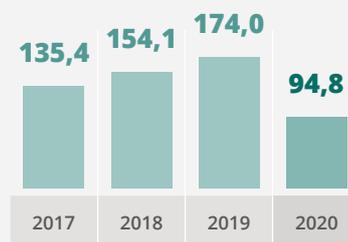
OCUPACIÓN (%)



ARR (€)



REVPAR (€)



NET PROMOTER SCORE (NPS)



GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)



QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)



	Hoteles	Habitaciones	Países
OPERATIVOS	7	1.149	5
PIPELINE	4	745	4

ESTANCIAS **+0,1 millones**



PARADISUS

BY MELIÁ

EMBRACE YOUR NATURE





POSICIONAMIENTO DE MARCA

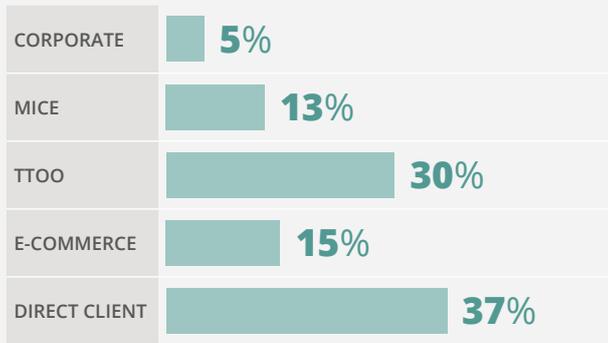
Paradisus by Meliá es una selección de resorts de lujo ubicados en enclaves naturales, fieles a la cultura dinámica y belleza natural de su destino.

Los hoteles Paradisus se integran en la naturaleza del destino, y ofrecen una experiencia que se conecta con la comunidad local su cultura.

Este compromiso de lograr un equilibrio con el destino puede apreciarse en cada elemento del resort, desde menús inspirados en la gastronomía local a productos en las habitaciones responsables con el medioambiente.

Nuestros clientes se encontrarán inmersos en una experiencia que combina a la perfección la sensación de lujo en un ambiente sin pretensiones.

SEGMENTACIÓN INGRESOS*



* Sobre total venta centralizada

PRESENCIA



OCUPACIÓN (%)



ARR (€)



REVPAR (€)



NET PROMOTER SCORE (NPS)



GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)



QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)



	Hoteles	Habitaciones	Países
OPERATIVOS	12	6.316	3
PIPELINE	1	498	1

ESTANCIAS **+0,7 millones**

MELIÀ
HOTELS & RESORTS

Soul Matters



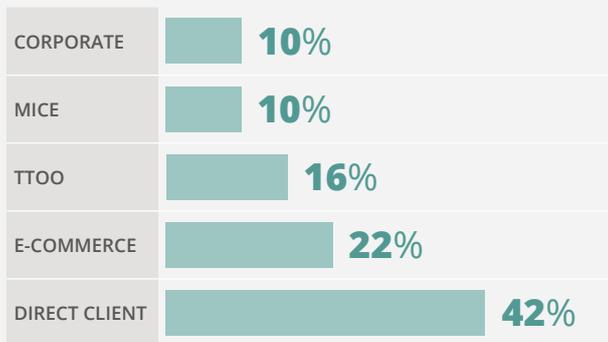
POSICIONAMIENTO DE MARCA

Meliá Hotels & Resorts es una marca cercana y que inspira seguridad. Con hoteles reconocidos internacionalmente, destaca por su pasión por el servicio y por la atención personalizada que prestan a sus huéspedes.

Con el bienestar del huésped como prioridad, Meliá transmite la calidez de la hospitalidad española a través de sus servicios personalizados y una constante evolución para crear nuevas experiencias y así satisfacer las necesidades y deseos de todos sus tipos de cliente, sin excepción.

Experiencias gastronómicas únicas y adaptadas a las nuevas tendencias, habitaciones equipadas para garantizar el máximo bienestar, servicios personalizados y exclusivos con el programa The Level, salas de reuniones innovadoras y provistas de todo lo necesario para garantizar el mayor éxito, programas de actividades que enriquecen y complementan la experiencia del cliente, así como kids club para contentar a toda la familia, son solo algunas de las expresiones de marca que hacen de Meliá una garantía para satisfacer todas las necesidades de sus clientes.

SEGMENTACIÓN INGRESOS*



* Sobre total venta centralizada

PRESENCIA



OCUPACIÓN (%)



ARR (€)



REVPAR (€)



NET PROMOTER SCORE (NPS)



GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)



QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)



	Hoteles	Habitaciones	Países
OPERATIVOS	120	36.638	34
PIPELINE	25	6.959	10

ESTANCIAS **+4 millones**

INNSiDE

BY MELIÀ

Stay Curious.



POSICIONAMIENTO DE MARCA

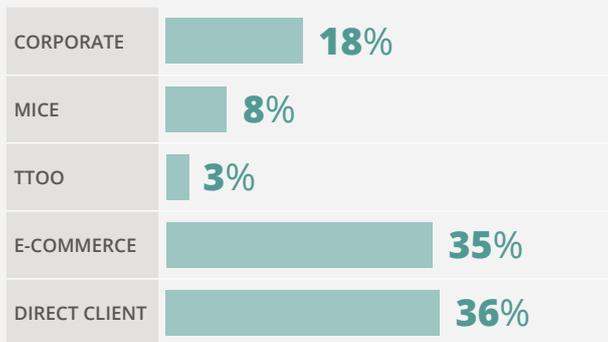
INNSiDE by Meliá ofrece una colección de hoteles lifestyle que proporciona a los viajeros la libertad que necesitan para relajarse y explorar, tanto si viajan por trabajo como por ocio. La marca abraza la cultura local de cada destino y ofrece una amplia agenda de eventos y experiencias locales, guías especializadas, creaciones artísticas y un servicio de alquiler de bicicletas para animar a los huéspedes a descubrir nuevos barrios.

INNSiDE crea espacios para desconectar y relajar cuerpo y mente con modernas instalaciones fitness, clases de yoga y DJs en la piscina y en el lobby. Un hotel en

el que los huéspedes prueban bebidas locales sin salir de su habitación y disfrutan de los sabores de la cocina local durante las comidas. En todos nuestros hoteles, el lobby es un espacio abierto para encuentros informales y reuniones de negocios.

Además, hemos pensado en cómo cuidar nuestro planeta en todo momento, por eso hemos reducido el papel y los plásticos de un solo uso y nos hemos asegurado de que las amenities de las habitaciones, las sábanas y las toallas se han fabricado con materiales orgánicos.

SEGMENTACIÓN INGRESOS*



* Sobre total venta centralizada

PRESENCIA



OCUPACIÓN (%)



ARR (€)



REVPAR (€)



NET PROMOTER SCORE (NPS)



GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)



QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)



	Hoteles	Habitaciones	Países
OPERATIVOS	32	5.737	12
PIPELINE	11	1.932	9

ESTANCIAS **+0,7 millones**

SOL

BY MELIÀ

#LetYourSolShine



POSICIONAMIENTO DE MARCA

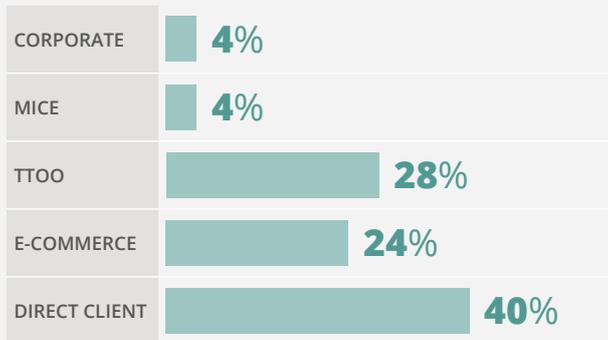
Sol by Melià está dedicado a lo más importante de todas las vacaciones: aquellas compartidas con las personas que quieres. Un lugar donde se siente la alegría, diversión y el relax tan necesario durante esos días de descanso, donde los recuerdos perduran para toda la vida.

Una nueva generación de resorts diseñados para las nuevas familias y viajeros modernos que incluyen excelentes instalaciones para niños y experiencias orientadas a los adultos. Nuestro diseño es colorido, energético y vibrante a la vez que acogedor y hogareño, reflejándose este en el servicio que brindamos.

Desde el momento de la llegada, haremos sentir a nuestra familia como si estuviera llegando a su casa. Una experiencia única y memorable creada por la hospitalidad, amabilidad del personal y los pequeños detalles. Un lugar donde soñar, saltar y jugar.

En SOL, tenemos como objetivo: satisfacer al cliente, personalizar su experiencia y anticiparnos a sus necesidades.

SEGMENTACIÓN INGRESOS*



* Sobre total venta centralizada

PRESENCIA



OCUPACIÓN (%)



ARR (€)



REVPAR (€)



NET PROMOTER SCORE (NPS)



GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)



QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)



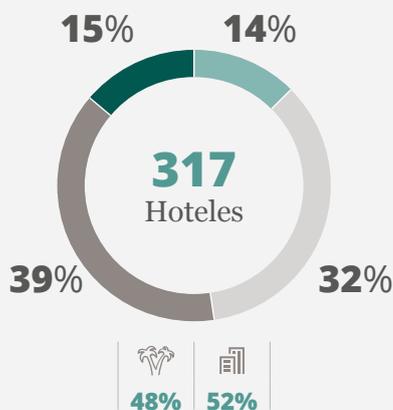
	Hoteles	Habitaciones	Países
OPERATIVOS	65	19.593	7
PIPELINE	2	490	2

ESTANCIAS **+1,4 millones**

Mapa de presencia

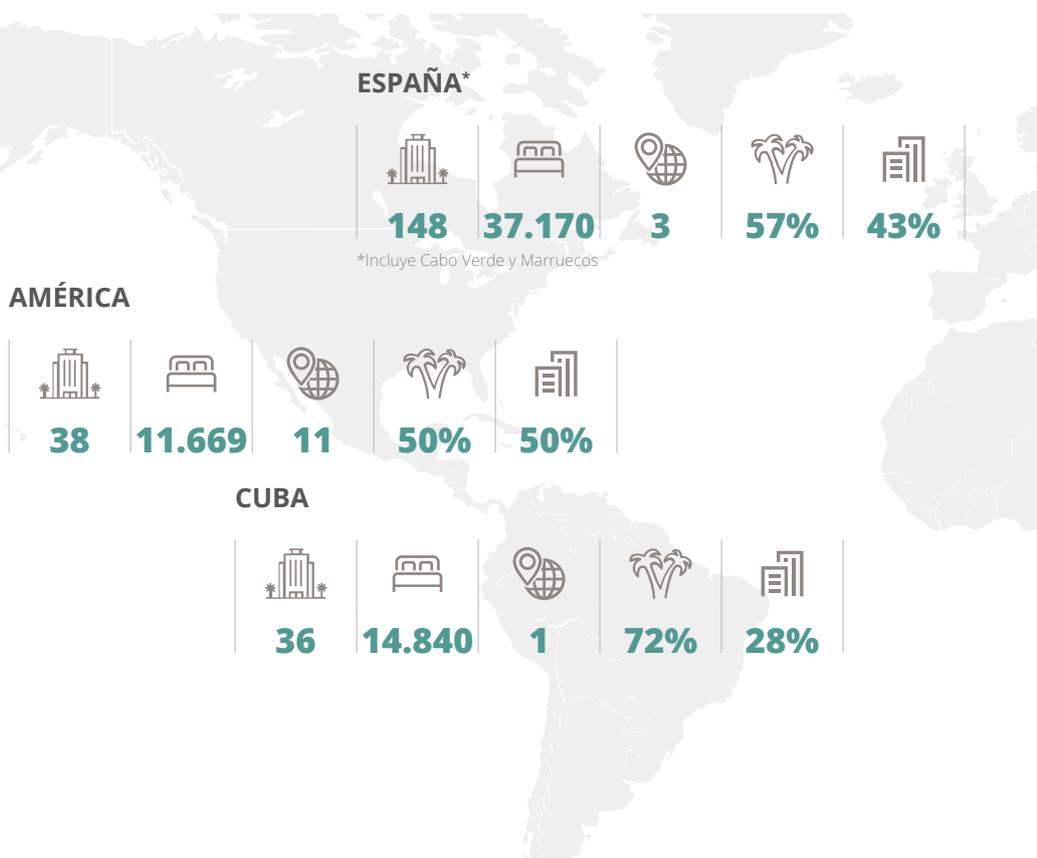
GRI 102-4; 102-7; 102-10

PORTFOLIO ACTIVO



● Propiedad ● Alquiler ● Gestión ● Franquicia

PORTFOLIO & PIPELINE



EVOLUCIÓN 2020

Durante la crisis sanitaria, teniendo en cuenta el periodo de abril a diciembre, un 40% de nuestro portfolio permaneció cerrado. Por tipología, los hoteles urbanos han sufrido más que los vacacionales, principalmente aquellos ubicados en grandes ciudades debido a la dependencia del segmento de MICE, Business Travel y del mercado internacional. A esto hay que sumarle que los picos más altos del virus han sido durante la temporada alta de los hoteles urbanos (marzo - mayo y octubre - diciembre).

Los segmentos MICE y Business Travel son los que tardarán más en recuperarse, ya que las empresas han implementado fuertes medidas de contención de costes para intentar minimizar el impacto de la pandemia en su cuenta de resultados. En cuanto al mercado internacional, las grandes restricciones de vuelos han provocado una fuerte caída. Además, en cuanto a infraestructura, los hoteles vacacionales cuentan con espacios más amplios y abiertos, que es lo que el cliente busca en esta situación.

En cuanto a las regionales, **Cuba** ha sido la más afectada, permaneciendo cerrado el 60% del portfolio. Esto se debe a

su alta dependencia del mercado internacional. En la regional **Spain** es donde tenemos mayor masa crítica de hoteles, por lo que intentamos optimizar las aperturas (52%), con el fin de maximizar la eficiencia operativas concentrando clientes en un solo hotel donde la teníamos masa crítica. Seguido por **América**, a pesar de que el 32% permanecieron cerrados, el 40% abrieron entre 6 y 9 meses. Esto se debe a que casi todos los hoteles del área son vacacionales y que México fue el primer destino internacional en abrirse, lo que nos impactó positivamente. En **EMEA**, especialmente durante la primera ola, los países del centro de Europa gestionaron muy bien la situación y hubo incluso países, como Austria o Luxemburgo, que nunca cerraron. Alemania fue el primer país grande de Europa que abrió y donde Meliá tiene mayor presencia. Estos países tienen un fuerte componente de mercado interno, lo que favoreció a nuestra recuperación. A diferencia de Francia, donde concentramos todo nuestro portfolio en París, que depende mucho del mercado internacional y ha sufrido las consecuencias del descenso de este cliente. Por último, **Asia**, a pesar de que la pandemia comenzó allí, ha sido de las primeras zonas en recuperarse. Especialmente China y también países como Vietnam, que tienen un mercado interno relevante, lo que nos ha permitido mantenernos casi siempre abiertos (78% del portfolio).

EMEA



ASIA



CRECIMIENTO 2020

Durante este año 2020, la covid-19 ha afectado a la velocidad de la expansión de la compañía debido a la parálisis completa sufrida por los mercados. Aun así, la diversificación geográfica de Meliá ha vuelto a mostrarse como una de sus grandes ventajas competitivas para resistir y liderar la recuperación tras esta crisis, realizando la apertura de 3 nuevos hoteles y más de 1.400 habitaciones en 3 países durante este año. Entre ellos, destaca la incorporación del icónico **ME Dubai**, joya arquitectónica de la ciudad y parte del legado de la arquitecta **Zaha Hadid** y un nuevo resort urbano de ultra lujo en **Chengdu**, (capital de la provincia de Sichuán, en el suroeste de China), ciudad con 3.000 años de historia que se ha convertido en uno de los máximos exponentes de la prosperidad del país. Por otro lado, como parte de nuestro plan de expansión en la cuenca mediterránea, durante este año se completó la apertura de más de 1.000 habitaciones en Bulgaria, con el nuevo Meliá Sunny Beach.

Asimismo, durante este año, hemos continuado con nuestro plan de crecimiento, pudiendo haber percibido una reactivación de la expansión más rápida en China y el Sureste asiático, al mostrar una reactivación anterior ante la crisis, con tres nuevas firmas, **Meliá Detian Falls** en China y dos nuevos hoteles en **Nha Trang**, Vietnam, que reforzarán nuestro portafolio en el país con un nuevo Meliá de 324 habitaciones y un nuevo hotel **premium** Gran Meliá con 380 habitaciones.

EVOLUCIÓN FUTURA

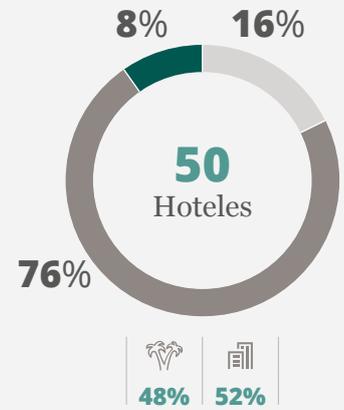
Nuestra estrategia de crecimiento futura continuará afianzando nuestra visión de posicionarnos como uno de los primeros grupos hoteleros en los segmentos **upscale** y **premium**, reforzando nuestro liderazgo en los principales mercados vacacionales y **bleisure**, bajo criterios de excelencia y sostenibilidad. En la próxima década, **Meliá Hotels International centrará su estrategia de expansión en los principales destinos y zonas vacacionales del mediterráneo** (con principal foco en España, Portugal, Grecia, Italia, Croacia, Montenegro y otros destinos con un perfil **"bleisure"** y **Leisure**), **caribe y sudeste asiático**. Para ello, y con el fin de dar respuesta a las necesidades actuales del mercado que han aflorado bajo los efectos de la pandemia de la Covid-19

sobre el sector turístico, se ha lanzado la estrategia de **Affiliated by Meliá**, como vía de aportar a hoteles independientes y pequeñas cadenas el **expertise** de MHI y apoyar a la potenciación de su distribución. También se refuerza nuestra **estrategia de crecimiento bajo fórmulas de asset light**, poniendo foco en impulsar nuevos contratos bajo la modalidad de franquicia y gestión.

Nuestro pipeline totaliza, al cierre del ejercicio, 50 hoteles, compuesto en su mayoría por **hoteles bajo modelos de gestión asset light (84%)** y **con una apuesta por los segmentos premium (22%) y upscale (72%)** de nuestras marcas. Continuamos fortaleciendo nuestra vocación internacional, siendo el 98% de nuestras futuras incorporaciones fuera de España. Meliá Hotels International continua con su apuesta por el crecimiento en el continente asiático, traducido en un pipeline actual de 16 hoteles (32%) que permitirán afianzar nuestro posicionamiento en países como China, Indonesia, Malasia, Tailandia o Vietnam.

Durante el próximo año esperamos la apertura de 20 hoteles y más de 5.500 nuevas habitaciones, destacando el desembarco de la marca **ME by Meliá** en Barcelona, así como el nuevo **Paradisus** en Playa Mujeres (México).

PIPELINE



● Propiedad ● Alquiler ● Gestión ● Franquicia

Estrategia patrimonial

GRI 203-1; 203-2

La Estrategia Patrimonial de Meliá se fundamenta en gran parte en la identificación, en un contexto de volatilidad, de las tendencias en los mercados considerados apropiados para nuestras inversiones patrimoniales, así como en el análisis de su evolución para responder de manera adecuada a la detección de nuevas oportunidades, que puedan intervenir en facilitar procesos de inversión en activos inmobiliarios, desinversión o incluso el rediseño de la explotación de los activos hoteleros.

La ejecución de esta estrategia en los últimos años, ha supuesto que, de manera paulatina, Meliá ya haya vendido la gran mayoría de activos considerados no estratégicos antes del 2020, aprovechando los años de ciclos positivos en los destinos afectados. Asimismo, la Compañía, durante los últimos años ha realizado fuertes inversiones en la modernización de los hoteles estratégicos, para optimizar su valor.

Como cabe esperar, la crisis global originada por el COVID-19, ha tenido también un gran impacto en el ámbito de la gestión de activos, y especialmente en los activos turísticos.

Tras detonarse la crisis el pasado mes de marzo, la Compañía esbozó una hoja de ruta cuyos ejes han estado orientados fundamentalmente a minimizar el impacto de la pandemia:

- La preservación del empleo y del talento
- La seguridad de los empleados y clientes
- La liquidez y posición financiera

Los dos últimos ejes, arriba mencionados, han impactado directamente en la estrategia de gestión de activos.

La **seguridad de empleados y clientes** tuvo como consecuencia acometer una serie de inversiones para adaptar nuestros hoteles y oficinas corporativas a las nuevas medidas de seguridad de COVID-19. En este ámbito, Meliá se anticipó, a la mayor parte de la industria, desarrollando el programa Stay Safe With Meliá, certificado por Bureau Veritas, que supuso tanto inversiones en nuestros activos hoteleros y oficinas corporativas, como el propio rediseño de la operativa de hotel.

Asimismo, se ha puesto especial énfasis en la ventilación de los espacios interiores de nuestros edificios, con el objetivo de incorporar, en los planes de reforma, la potenciación de los mecanismos de ventilación en los edificios.

Por otra parte, es importante resaltar que las inversiones en los últimos años, de ampliación de espacios exteriores, creando terrazas en azoteas y espacios interiores convertidos en porches, ha permitido ofrecer al cliente espacios más seguros y reforzar la experiencia de ocio durante su estancia, además de minimizar el impacto por la reducción de aforos en entornos cerrados, generando una ventaja tanto en términos de ventilación y salud, como en satisfacción del huésped, quien cada vez más prefiere disfrutar de un espacio exterior.

En relación con la **liquidez**, ante la dificultad de prever la duración de la pandemia, la Compañía continuó manteniendo como una de sus prioridades tener una posición de liquidez que permitiera afrontar el porvenir con cierta tranquilidad.

Gracias al trabajo desarrollado desde la crisis del 2008 para consolidar el balance de la Compañía, racionalizar y revalorizar nuestro portfolio, el Grupo se encontraba en una posición inicial de fortaleza. Sólo en los últimos cinco años, habíamos invertido más de 750 millones en nuestros activos, y por otra parte el valor de activos considerados no estratégicos es poco significativo.

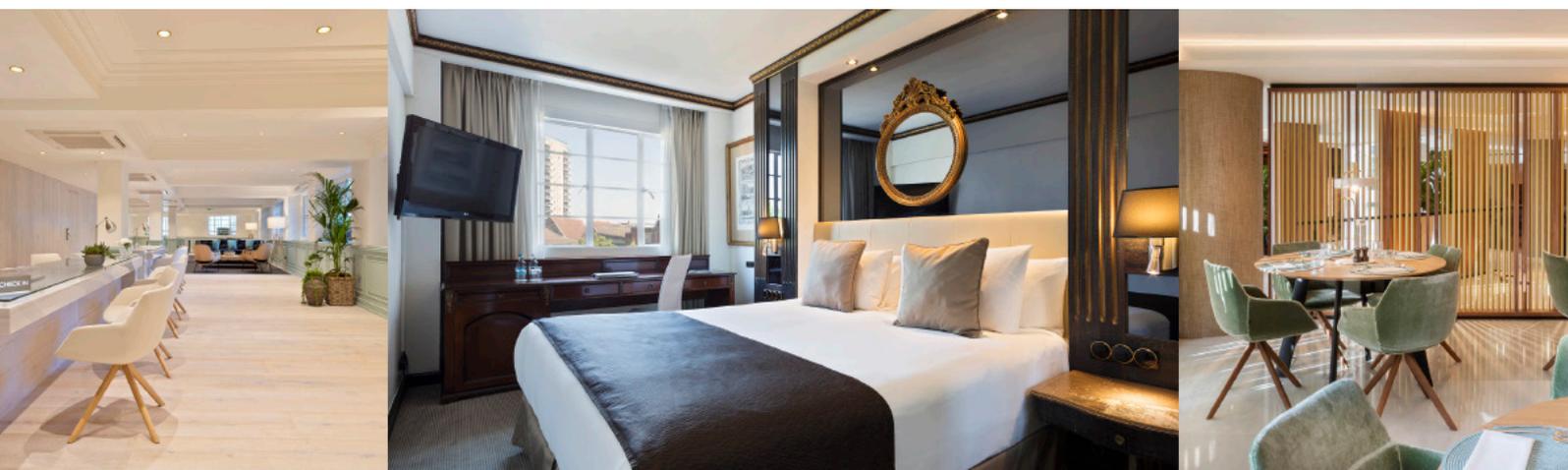
Siendo éste el contexto, a partir del mes de marzo de 2020, se revisaron todas las partidas presupuestarias para ajustarlas, priorizando y asegurando el cumplimiento de los compromisos esenciales, ajustando también el Plan Anual de Inversiones dando prioridad al mantenimiento y adecuación del producto, ya que ello sería la ventaja competitiva en la fase de recuperación post-covid.

A pesar del ajuste en el Plan Anual de Inversiones, en el 2020 la Compañía ha invertido del orden de 45,69 millones de euros en partidas destinadas a la mejora de producto. Buena parte de este importe ha sido destinado al reposicionamiento de una serie de activos estratégicos ubicados en principales capitales y destinos europeos, destacando a continuación los más importantes.

MELIÁ WHITE HOUSE

Ubicado en un edificio de reconocida arquitectura, en la encantadora zona de Regent's Park, en 2018 se inició un proceso de mejora de sus instalaciones y que se espera concluya en el 2021. La reforma integral empezó en las zonas nobles del hotel y posteriormente en las 580 habitaciones. Su coste total alcanzará unos 35 millones de euros.

Con el objetivo de minimizar nuestro impacto medioambiental, a lo largo de este periodo se ha ido reformado la fachada de este hotel emblemático en la capital y se han sustituido las ventanas de las habitaciones para evitar la pérdida de temperatura, con un ahorro estimado del 5% en gas.



MELIÁ PARÍS VILLA MARQUIS Y MELIÁ PARIS NOTRE-DAME

Destacar la reforma de dos de los hoteles que la Compañía tiene en propiedad en los intramuros de París: el Meliá París Villa Marquis y el Meliá París Notre-Dame. La Torre Eiffel y la belleza de su ingeniería, se convirtió en la principal inspiración para el diseño de los interiores y la arquitectura de la reciente remodelación del Villa Marquis. Protagonizando sus colores

refinados, sofisticación y formas que se convierte en arte. El hotel Notre-Dame estará inmerso en el proceso de reforma hasta el primer semestre de 2021. En el reposicionamiento de estos dos hoteles, se habrá invertido alrededor de 15 millones de euros.



Meliá Villa Marquis

Meliá Paris Notre-Dam

MELIÁ SALINAS

Hotel emblemático y reconocido en el entorno de turismo de lujo vacacional en España, se ubica en la isla de Lanzarote. Es un edificio catalogado como “Bien de Interés Cultural”. Edificio diseñado por el arquitecto Fernando Higueras con la colaboración del mundialmente conocido arquitecto César Manrique, que colaboró en el diseño de los jardines y jameos interiores del edificio, la piscina lago y varios murales y obras de arte de éste tan emblemático arquitecto.

Se ha realizado una reforma integral del hotel en los últimos 3 años, que ha supuesto una inversión de unos 14 millones de euros, incluyendo la restauración de estos espacios singulares, y contando con el apoyo de la Fundación César Manrique y el Cabildo de Lanzarote a tal efecto, como impulsor de la figura de este artista comprometido con una arquitectura y paisajismo en clave de sostenibilidad.



CONTEXTO COVID-19

Fruto del COVID-19, y con la vocación de generación de valor a largo plazo, se ha trabajado una escucha activa para la creación de un ambiente de confianza y dialogo cercano, transparente y proactivo con nuestros **inquilinos y gestores de otros negocios**, con el objetivo de mantener su viabilidad y ayudarles en los periodos que se han visto afectados por la pandemia.

Se ha mantenido el **principio de equilibrio y trato igualitario** para las diferentes

actividades de este grupo de interés. Hemos dado respuesta a todos ellos y prioridad a los más afectados. Por ello, dentro de la confidencialidad que nos une a nuestros inquilinos, se han destinado recursos internos y se ha compartido toda la información necesaria para llegar a unos acuerdos que han facilitado la continuidad de sus negocios, a pesar de los cierres y restricciones temporales, dándoles una total flexibilidad en las reaperturas para adaptarnos a cada situación concreta.

2

Estrategia

Visión del sector turístico

Prioridades estratégicas

Estrategia de
sostenibilidad



Visión del sector turístico

GRI 102-15

LA MAYOR CONTRACCIÓN EN TIEMPOS DE PAZ

El 2020 ha sido un año dramático para todas las economías mundiales, con consecuencias inimaginables que han generado la mayor crisis sanitaria, económica y social, con un hundimiento del PIB mundial nunca registrado en tiempos de paz.

Iniciábamos el año con el anuncio de la detección de una pandemia en Wuhan (China), pensando que como otras crisis sanitarias como el SARS tendría una transmisión limitada. Lamentablemente, la alarma llegaba a finales del mes de enero con la declaración de emergencia de salud pública a nivel internacional.

Durante el 2020, **la economía mundial se ha contraído un 3,5%**, un ratio algo mejor de lo que se había previsto en el mes de octubre pasado que estimaba un descenso del 4,4% debido a la ralentización de la actividad económica y la pérdida de ingresos, aunque este descenso difiere entre países y sectores. A esta situación de crisis sanitaria y económica se añade el impacto por la pérdida de vidas humanas y de empleo de millones de personas, muchas de ellas abocadas a una situación de pobreza y vulnerabilidad.

Hoy, las principales prioridades de los gobiernos a corto plazo están centradas en controlar la pandemia, garantizar una distribución rápida y amplia de la vacuna entre los ciudadanos y dotar de mecanismos monetarios y fiscales para regenerar el tejido empresarial e impulsar el crecimiento sostenible de las economías.

La evolución de **la economía en nuestro país sufrió un hundimiento del 11%** (una de las economías más castigadas del mundo) y, es necesario remontarse a más de 80 años atrás para encontrar un escenario peor en materia de producción. La pérdida de empleo se ha visto suavizada por las medidas de protección aplicadas que han logrado contener la destrucción, aunque la cifra posiciona a España como el segundo país de la UE con la tasa de paro más elevada, un 16,54%.

IMPACTO DEL COVID- 19 EN EL TURISMO

El turismo, y toda su cadena de valor, ha sido uno de los principales sectores más perjudicados por la pandemia y sin precedentes en cuanto a su impacto. En muchos destinos, es uno de los principales sectores económicos del país, representando el 7% del comercio a nivel mundial (2019). En la última década los resultados mostraban un crecimiento sólido, superando en algunos países el promedio de crecimiento del PIB.

El año 2020 registró una **caída de las llegadas internacionales alrededor del 75%**, por el desplome sin precedentes de la demanda, las restricciones generalizadas de los viajes y la poca confianza del consumidor ante el COVID- 19, retrocediendo a niveles de hace 30 años, en comparación con el declive registrado durante la crisis económica global de 2009, cuyo impacto fue del 4%.

Este tsunami representa unas **pérdidas estimadas de 1,3 billones de dólares en ingresos de exportación**, cifra que se ve



multiplicada x 11 frente a la crisis del 2009. A nivel mundial, el sector turístico sustenta uno de cada diez empleos, y el efecto de la pandemia ha puesto en riesgo entre 100 y 120 millones de empleos directos, muchos de ellos en pequeñas y medianas empresas.

En Europa, a pesar de un pequeño y breve repunte en la temporada de verano, se registró un **70% de descenso en el número de llegadas**, que en términos absolutos representa una pérdida de 500 millones de turistas en el año.

España, el segundo país del mundo y de Europa que más turistas internacionales recibió en el año 2019, sólo por detrás de Francia, muestra una **caída del PIB turístico de alrededor del 70%** (-106.000 M€) respecto al PIB generado en el año 2019, cayendo el peso del sector en el PIB nacional de un 12,4% al 4,3%.

Este impacto se traduce en una **pérdida de empleo o en riesgo de 728 mil empleos**, que gracias a las medidas de protección impulsadas por el Gobierno de España se ha protegido a un colectivo de aproximadamente 435 mil personas, al estar acogidos a un expediente temporal de regulación de empleo (ERTE).

Por otra parte, España a diferencia de otros países de Europa, no ha ofrecido ayudas directas al sector, en un país que encabeza el ranking de competitividad turística del mundo y donde el sector y sus actividades satélites constituyen una de las primeras industrias del país.

PERSPECTIVAS DE UNA RECUPERACIÓN FRENADA

Si bien la economía mundial parece haber entrado en una recuperación moderada, con la esperanza que se expanda un 5,5% en 2021, los desafíos son todavía enormes y la recuperación mundial, aún frágil, ya que para superar los impactos de la pandemia es necesario dar un gran impulso a la mejora del entorno empresarial, aumentar la flexibilidad del mercado laboral y reforzar la transparencia y la gobernanza.

Las perspectivas a corto plazo siguen siendo muy inciertas y es posible que los resultados de crecimiento sean diferentes a lo estimado, si los contagios siguen aumentando y se retrasa la distribución de las vacunas.

En las economías más desarrolladas, se prevé que el PIB de los grandes líderes mundiales, EE.UU. y China se expandan un 4,3% y un 8,1% respectivamente. En la **zona euro**, la estimación alcanza un **crecimiento del 5,1%**.

Por el contrario, **España** que está viviendo una situación con nuevas restricciones por la explosión de los contagios y la lentitud en la administración de las vacunas, va a ver reducidas sus previsiones de crecimiento. El FMI ha rebajado en 1,3 puntos porcentuales el pronóstico de incremento del PIB español para 2021, dejándolo en un 5,9% frente al 7,2% que había previsto el pasado mes de octubre.

La caída contrasta con la marcha económica del mundo, donde las previsiones del Fondo se han revisado al alza en 0,3 puntos porcentuales con respecto a la previsión anterior para alcanzar un crecimiento del 5,5% en 2021.

UN AÑO DECISIVO PARA EL SECTOR TURÍSTICO

El comienzo del año 2021 no muestra signos positivos para la esperanza y la tan ansiada recuperación del sector. Las perspectivas de una recuperación, en el primer semestre del año, parecen haberse desvanecido. La evolución negativa de la crisis sanitaria, sufriendo muchos países la tercera ola de la pandemia, con cifras más altas a nivel de contagios y fallecimientos, así como restricciones a los viajes, pruebas obligatorias, obligación de cuarentenas o el cierre de fronteras, en algunos casos, dificultarán la reanudación de los viajes internacionales.

La gran esperanza es la llegada de las vacunas contra el COVID-19, para restablecer la confianza de los consumidores, flexibilizar las restricciones y normalizar los viajes durante el resto del año. Lamentablemente la logística de vacunación de la población en los principales mercados emisores de turistas, para alcanzar la inmunidad de rebaño, facilitar la movilidad y la apertura de fronteras, no está aconteciendo con la velocidad que el sector requiere y exige, para mejorar los ratios de demanda y ocupación en un sector que inicia su segundo año de travesía ante esta crisis.

Ante esta incertidumbre y una volatilidad en la evolución de los indicadores de contagio, hacer previsiones se convierte en un ejercicio de alto riesgo. Es el caso de las

economías europeas que, con los avances del virus puede retrasarse la recuperación económica y diluirse las oportunidades de un primer semestre de crecimiento.

El año arranca por tanto con el **85,9% de la demanda turística hacia España bloqueada**. En el primer trimestre los empresarios prevén caídas del 79% de sus ventas, presentándose un año de extrema complejidad, que hace que los empresarios turísticos esperen cerrar el año con un volumen de ventas alrededor del 45% por debajo de los niveles de 2019.

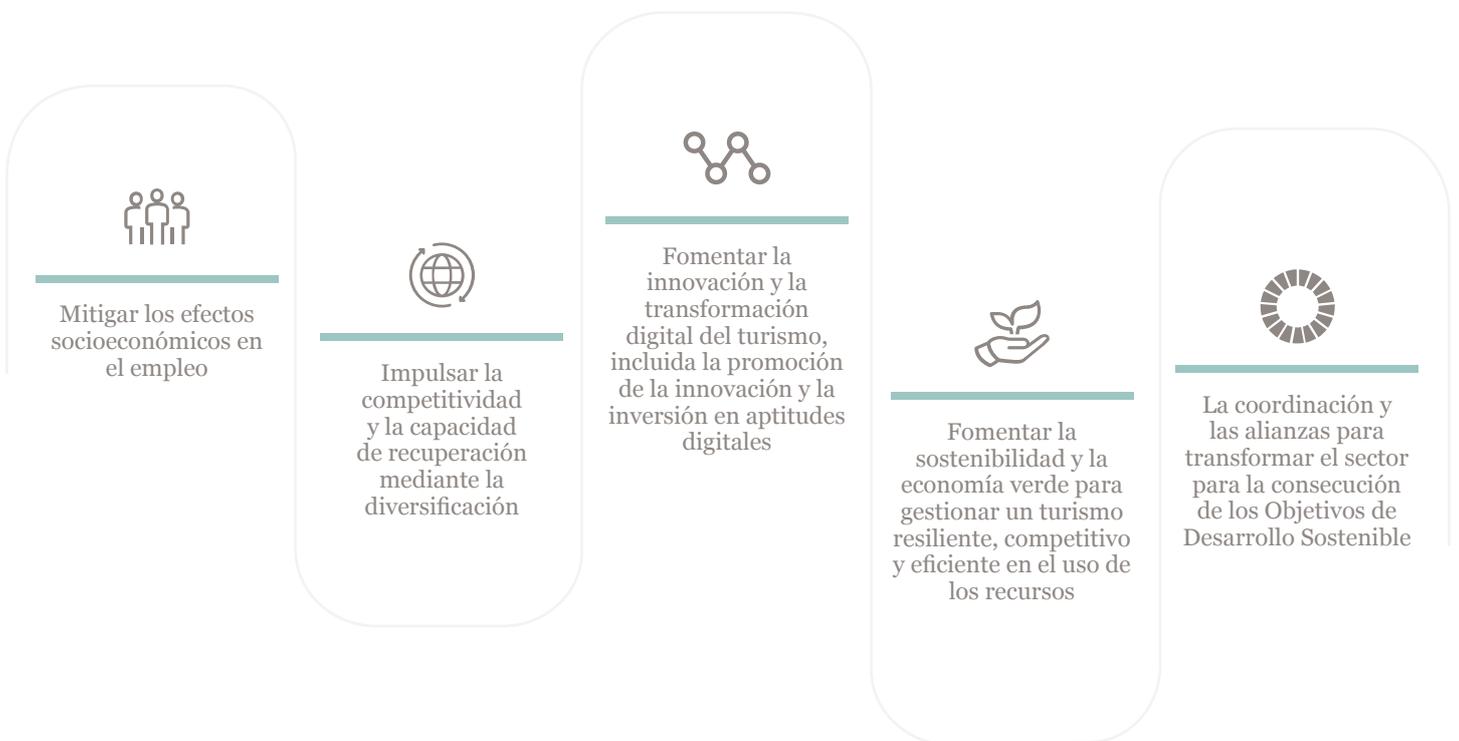
La entidad por la excelencia turística, Exceltur, reclama con urgencia un apoyo general para todas las empresas y un plan de rescate específico para el turismo basado en tres pilares: acelerar el ritmo de vacunación, avanzar hacia un ERTE estructural más flexible y adecuado, así como unas ayudas directas de alrededor de 5.000 millones de euros para asegurar la supervivencia de las empresas turísticas españolas viables, a lo que hay que añadir una velocidad de implantación de normativas internacionales

homogéneas de control de movilidad y apertura de fronteras.

Se estima un primer trimestre de muy baja actividad, una suave y paulatina recuperación de la demanda española en el segundo trimestre, un verano sustancialmente mejor que el de 2020 por mayor impulso de los españoles y una notable reactivación de los extranjeros. Todo ello supondría la recuperación de 48.000 millones de euros de actividad turística, y elevar el peso del turismo sobre la economía española al 8,2% del PIB, 3,9 puntos porcentuales por encima de 2020.

A pesar de las esperanzas que abre la vacunación, los empresarios retrasan y no esperan alcanzar la recuperación de sus valores de actividad de 2019 hasta el segundo semestre de 2022 (31,6%) o primer semestre de 2023 (38,3%) o incluso en años posteriores (13,6%).

Aunque la reactivación del sector se demore algunos años, se han marcado **cinco grandes prioridades** recogidas por la Organización Mundial del Turismo:



Fuentes: WTTC, UNWTO, Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial, Expansión, Hosteltur, Exceltur

Prioridades estratégicas

Escenario Pre COVID-19: Plan Estratégico 2020-2022

A finales de 2019, y en un entorno en constante cambio y con creciente volatilidad, complejidad e incertidumbre, lanzamos un nuevo Plan Estratégico comprendido entre los años 2020 y 2022 que, bajo el lema **"Reinventando el valor"**, impulsara nuestra **Visión 2030** de "Posicionarnos entre los primeros grupos hoteleros del mundo en el segmento medio y alto, afirmar su liderazgo en hotelería vacacional y *bleisure*, y ser reconocidos como un referente mundial en excelencia, responsabilidad y sostenibilidad".

Para ello, debíamos elaborar un plan que diese respuesta a los dos grandes retos a los que se enfrentaba la Compañía: por un lado, afianzar y optimizar nuestras fortalezas básicas y, por otro, impulsar un modelo de crecimiento sostenible.

Por ello, y con el principal objetivo de **"aportar un valor diferencial a nuestros stakeholders convirtiéndonos en referente global de la hotelería en Leisure y Bleisure bajo un modelo de negocio rentable, ágil y orientado a la excelencia desde la sostenibilidad"**, diseñamos una serie de proyectos que se convertirían en el eje de nuestra hoja de ruta y que estaban estructurados en base a tres focos claros:

- Emprender una nueva estrategia coherente, rentable y responsable, afianzando nuestros valores y fortalezas básicas (ESG Impact)

- Evolucionar hacia un modelo operativo competitivo y digitalizado que garantice la eficiencia y profesionalización del servicio ofrecido a nuestros clientes, unidades de negocio y al resto de nuestros stakeholders a través de la innovación, tecnología, procesos más eficientes y el compromiso de nuestras personas (Be Digital 360, Customer Experience y Empowering People)
- Conseguir que nuestros shareholders perciban el valor diferencial que supone esta transformación en nuestro modelo de negocio (Shareholder Value)

No obstante, y siendo conscientes de lo ambicioso que era este plan en un entorno como en el que vivíamos, aplicamos una serie de **principios básicos** que, gracias a ellos, hoy nos permiten poder seguir manteniendo la esencia del Plan Estratégico:

- **Simplicidad:** con el foco claro y fácil de transmitir
- **Transversalidad:** fomentando el trabajo en equipo y la visión interdepartamental
- **Gobernanza:** asegurando un modelo de gobierno que garantice la comunicación y el acompañamiento de las personas
- **Flexibilidad:** permitiendo adaptarlo a los riesgos y oportunidades del entorno.

Contexto COVID-19: Impacto en la industria y la Compañía

Con el inicio de 2020, empezamos a poner en marcha nuestro nuevo Plan Estratégico con una filosofía renovada que nos hacía estar atentos a los cambios en nuestro entorno. No obstante, jamás hubiésemos imaginado que pasaríamos por todo lo que hemos pasado y que estaríamos en la situación en la que nos encontramos hoy.

Por primera vez en la historia, hemos presenciado un cierre de fronteras a nivel internacional, países donde se ha decretado el confinamiento obligatorio de todos sus ciudadanos o la suspensión de todo tipo de eventos que, unido de otras situaciones sin precedentes que todos hemos vivido, han dejado a la economía mundial en una situación crítica, donde sectores como el nuestro han sido de lo más perjudicados.

Tanto el comportamiento como las preferencias de nuestro cliente han cambiado drásticamente, donde además de suprimir casi por completo los viajes de negocios o a destinos de larga distancia, nos encontramos con un cliente que prioriza su seguridad y salud, cada vez más digitalizado y con una mayor consciencia sobre el entorno, la sociedad y los impactos que genera.

Ante este escenario, y en una situación sin precedentes históricos, en marzo tuvimos que interrumpir drásticamente nuestra operación a nivel internacional, llegando a cerrar hasta 261 hoteles y gestionando a más de 40.000 empleados desde sus casas, lo que nos llevó a tener que lanzar un plan de gestión táctica para hacer frente a esta crisis.

No obstante, y fruto de nuestra propia cultura de compañía, desde el primer instante supimos que no podíamos centrarnos única y exclusivamente en dicho plan táctico. Y es que, aunque esto se ha alargado más de lo que contemplábamos en un inicio, siempre hemos tenido la confianza en que en algún momento terminará esta situación y que, una vez esto pase, las reglas de juego habrán cambiado. De esta situación saldrán adelante aquellos que, habiendo resistido y preparado para competir en un mercado en plena contracción y consolidación, acrediten la suficiente resiliencia para aguantar hasta que se alcance una normalización de la demanda, y de estos, sólo triunfarán y saldrán reforzados aquellos que se hayan

preparado para ser más ágiles, más digitales, más competitivos y más responsables.

Es por ello, que en Marzo, además de estructurar dicho plan de gestión táctica, en paralelo estuvimos trabajando en una adaptación de nuestro Plan Estratégico ante el nuevo paradigma que denominamos “El Día Después” y cuyo objetivo es que, cuando todo esto pase, estemos preparados para un luchar en un mercado más competitivo, con un cliente más exigente y en un escenario completamente nuevo.

El Día Después: de la contingencia a la resiliencia y la recuperación

El Día Después es, por tanto, la **evolución de nuestro Plan Estratégico** con un foco especial en los próximos 12-18 meses, de tal manera que, manteniendo tanto sus principios como sus focos, podamos hacer frente al nuevo contexto en el que vivimos y, bajo el nuevo lema “de la contingencia a la resiliencia y la recuperación”, nos permita mantener nuestra posición como referentes en el sector.

Aunque somos conscientes de que en una situación de total incertidumbre como la actual es complicado vislumbrar el futuro, sí hemos conseguido identificar algunos retos a los que deberemos hacer frente, algunos de los cuales ya veníamos trabajando, y que hemos incluido en esta adaptación de nuestra estrategia al nuevo paradigma:

- En primer lugar, tenemos claro que las organizaciones más ágiles, más resilientes y las que con mayor rapidez se adapten a los nuevos desafíos que están por venir, serán las que ganen la batalla.
- En segundo lugar, el hecho de que la COVID-19 ha acelerado la forma en que las personas se relacionan con la tecnología, produciendo que el cambio y la revolución industrial que ya venía liderando la tecnología se produzca antes en nuestras casas que en nuestras empresas. Por tanto, debemos reforzar la evolución digital de la compañía, adaptando no solo nuestra forma de interactuar con el cliente, sino incluso nuestros modelos organizativos y nuestra gestión del talento.
- En tercer lugar, las tendencias que ya veníamos viendo en ciertos aspectos de la relación con el cliente y que se han visto aceleradas: mayor relevancia del canal online, incremento de la “economía de la experiencia”, contracción de la demanda o la personalización como factor diferenciador a lo largo del customer journey.
- Por tanto, y partiendo de nuestro objetivo inicial de “aportar un valor diferencial a nuestros stakeholders convirtiéndonos en referente global de la hotelería en Leisure y Bleisure bajo un modelo de negocio rentable, ágil y orientado a la excelencia desde la sostenibilidad”, al que hemos querido añadir el compromiso de “crear un espacio seguro tanto para el cliente externo como el interno”, hemos ordenado y priorizado nuestros proyectos e iniciativas en torno a 5 palancas de actuación que atienden a dos horizontes temporales distintos: el corto plazo, donde nuestros esfuerzos están destinados a realizar una gestión táctica de la crisis actual, y el largo plazo, donde miramos más allá y nos preparamos para estar atentos a las señales y aprovechar las oportunidades que nos permitan salir fortalecidos de esta situación.

EL DÍA DESPUÉS

5 palancas para la recuperación

CORTO PLAZO

MEDIO/LARGO PLAZO

GESTIÓN TÁCTICA DEL COVID-19

Plan de continuidad del negocio diseñado para sortear los meses más duros de la crisis

EVOLUCIÓN ORGANIZATIVA

Garantizar la eficiencia y profesionalización del servicio ofrecido a nuestras unidades de negocio

APUESTA POR LA DIGITALIZACIÓN

Evolucionar hacia un modelo operativo digitalizado a través de la innovación, tecnología y procesos más eficientes

GESTIÓN SOSTENIBLE

Avanzar hacia un futuro sostenible desde un presente responsable

FORTALEZAS DE NEGOCIO

Reforzar nuestras fortalezas básicas de negocio (nuestro canal directo melia.com, nuestro programa de fidelidad MeliáRewards y el valor de nuestras marcas) a través de un crecimiento selectivo y de calidad, un foco al Total Revenue y la puesta en valor del “sistema Meliá”

PALANCA 1: GESTIÓN TÁCTICA DEL COVID-19

Aunque la crisis derivada del COVID-19 nos está sorprendiendo a todos por los impactos negativos que está suponiendo, en Meliá contábamos con una situación de partida privilegiada que nos está permitiendo sortear con bastante éxito esta situación. Por ejemplo, al inicio de esta crisis contábamos con un bajo nivel de apalancamiento y un balance saneado, una apuesta clara por la digitalización iniciada en 2015, con más de 172 M€ invertidos, y que hoy nos permite que el 60% de nuestras reservas vengan por nuestro canal directo, o nuestro portfolio de activos renovado, cuyo valor actual supera los 3.000 M€.

Con esta base de partida, y con la experiencia adquirida por nuestras operaciones en China, pudimos anticiparnos a los meses más duros de la pandemia y lanzar un Plan de Gestión Táctica que estructuramos en torno a 5 ejes:

- **Seguridad y confianza sanitaria:** con un claro foco a la seguridad de nuestros clientes y empleados a través del programa #StaySafeWithMeliá.
- **Preservación del empleo y del talento:** mediante la aplicación de medidas laborales de protección del empleo, teletrabajo colaborativo y reforzando la comunicación y el acompañamiento a nuestros empleados.

- **Liquidez y posición financiera:** factor clave para asegurar la viabilidad de la compañía
- **Continuidad del negocio:** estableciendo un plan para la gestión ágil de aperturas y cierres de nuestros hoteles, así como del marketing y las ventas a través de nuestro canal propio
- **Gestión reputacional:** a través de una intensa comunicación y reforzando nuestro compromiso social

PALANCA 2: EVOLUCIÓN ORGANIZATIVA

Uno de los retos del futuro será que solo las organizaciones más ágiles, más resilientes y las que con mayor rapidez se adapten a los nuevos desafíos que están por venir, serán las que ganen la batalla. Y esto no únicamente significa cambiar la forma en que nos coordinamos internamente, si no realizar un cambio cultural donde la innovación, la agilidad y el aprendizaje continuo sean los protagonistas.

Ante este contexto en continua evolución, donde la entrada de nuevas tecnologías, nuevos procedimientos e incluso nuevas oportunidades de negocio serán una constante, necesitaremos una organización donde la adaptabilidad y las ganas de aprender sean uno de los principales skills de nuestros colaboradores.

Por ello, y con el **propósito** de garantizar la eficiencia y profesionalización del servicio ofrecido a nuestras unidades de negocio, en Meliá queremos abordar una **evolución organizativa** estructurada en **tres bloques**:

- **Modelo Operativo:** convirtiéndonos en una organización ágil que integre la transformación digital y nos permita afrontar el dinamismo y la disrupción constante a la que se enfrenta la industria hotelera. La organización y su talento se transforman poniendo el foco en el negocio y en la prestación de servicio, logrando así una mayor eficiencia y rentabilidad.
- **Cultura:** reforzando algunas de las palancas clave de nuestra cultura de empresa, factor fundamental para que nuestros empleados parte del propósito de la empresa, refuercen sus vínculos con nuestros valores y adquieran el liderazgo necesario para gestionar el cambio.
- **Reskilling:** la transformación requiere de nuevas capacidades y un entorno de aprendizaje constante para adaptarse a los retos internos y externos a los que nos enfrentamos. La evolución organizativa requiere por tanto una transformación de perfiles en roles críticos tradicionales.

PALANCA 3: APUESTA POR LA DIGITALIZACIÓN

Desde antes del 2015 venimos apostando activamente por la digitalización de la Compañía, que comenzó por nuestro modelo de distribución a través del programa Be More Digital y, en una situación como la que estamos viviendo ahora, hemos podido comprobar lo acertado de esa decisión.

Por ello, en nuestro Plan Estratégico, la Digitalización se ha convertido en una prioridad, y hemos tomado la decisión de llevarla a otros ámbitos de la Compañía bajo una visión 360°, atendiendo tanto a requerimientos propios del mercado como a iniciativas pioneras en el sector.

Bajo el **propósito** de evolucionar hacia un modelo operativo digitalizado a través de la innovación, tecnología y procesos más eficientes, nos centramos en los procesos de Back y Front Office, así como en la propia experiencia del cliente, a partir de una cartera de proyectos estructurados en **tres ámbitos** de actuación:

- **Distribución:** evolucionando nuestro modelo y centrándonos en la experiencia del cliente y asegurando la omnicanalidad y personalización del servicio ofrecido
- **Front Office:** ofreciendo una experiencia digital única a nuestros clientes a través de su viaje con nosotros
- **Back Office:** garantizar la eficiencia y profesionalización del servicio ofrecido a nuestras unidades de negocio

PALANCA 4: GESTIÓN SOSTENIBLE

El compromiso con la sostenibilidad es un elemento clave en el desarrollo de nuestra actividad hotelera y, hoy más que nunca, una ventaja competitiva y un factor diferencial que refuerza el vínculo con nuestros grupos de interés.

El contexto mundial tras la crisis del COVID-19, unido a la tendencia por impulsar modelos de gestión sostenible, está acelerando la transformación de las compañías, exigiendo que asumamos un rol activo enfocado tanto en la protección del planeta como en la contribución social.

En Meliá entendemos que esta integración, junto a la gestión de los intangibles, es una palanca clave para impulsar nuestra transformación, la innovación y una visión 360 de nuestro negocio. Además, nos permitirá reforzar una estrategia con visión de largo plazo y alineada con nuestro **propósito** de avanzar hacia un futuro sostenible desde un presente responsable.

Nuestro enfoque, compromisos y avances logrados en esta materia nos han permitido **posicionarnos como una de las compañías hoteleras líderes en sostenibilidad a nivel mundial**, según el SAM 2020 Corporate Sustainability Assessment de la agencia de inversión sostenible S&P Global, reforzando así la confianza que nuestros grupos de interés depositan en nosotros así como nuestro liderazgo en un ámbito que es de vital importancia para una industria como la turística, que ha demostrado ser un verdadero motor de desarrollo económico y social.

Así, y en aras de dar respuesta a los desafíos globales, las exigencias de los mercados y las expectativas de nuestros grupos de interés, nuestro Plan Director de Sostenibilidad se asienta sobre las siguientes premisas:

- Los **retos globales y los cambios sociales** como marco de referencia y pautas de actuación, ya que estos demandan a las organizaciones el compromiso y la responsabilidad para liderar la transformación
- **La transformación sostenible del modelo turístico**, donde las cuestiones sociales y medioambientales queden integradas en el modelo de gestión, asegurando una creación de valor sostenible y coherente.
- **Asegurar una gestión ética y transparente**, bajo un modelo de gobierno ágil y flexible, que garantice la transformación y adaptación de la compañía ante el nuevo paradigma.

PALANCA 5: FORTALEZAS DE NEGOCIO

El Plan Estratégico que presentamos hace un año, construido en base a unos principios básicos donde destaca la flexibilidad, unido al hecho de que tuviésemos presentes una serie de premisas que hoy en día son una realidad como, por ejemplo, un escenario de cambios cada vez más acelerados en el sector, la desaceleración económica o el auge de la economía de la experiencia, hace que hoy podamos seguir apostando por ciertas iniciativas estratégicas, estrechamente

ligadas al negocio, y que con la situación actual consideramos que serán claves para el futuro.

Estas iniciativas, que además estaban pensadas para fomentar nuestra resiliencia a través de una compañía ágil y dinámica, hoy más que nunca están dirigidas a reforzar su propósito de reforzar nuestras fortalezas básicas de negocio (nuestro canal directo melia.com, nuestro programa de fidelidad MeliáRewards y el valor de nuestras marcas) a través de un crecimiento selectivo y de calidad, un foco al Total Revenue y la puesta en valor del “sistema Meliá”:

- **Quality Growth:** con el que apostamos por un modelo de crecimiento internacional selectivo y de calidad, que permita poner en valor nuestro modelo gestora y consolidar nuestra posición como referente en la hotelería vacacional y bleisure.
- **F&B Performance Growth:** dándole un nuevo enfoque al F&B tradicional, convirtiéndonos en un business partner en la contribución al total revenue y a la aportación en la mejora de márgenes.
- **Personalized Distribution:** convirtiéndonos en los dueños de nuestra estrategia de distribución y de la relación con el cliente.
- **Efficient Management Model:** poniendo en valor nuestra capacidad como gestores, con el objetivo de ser más competitivos, más rentables y más flexibles.



Estrategia de sostenibilidad

ESG Impact

La sostenibilidad ya ha traspasado la barrera de las buenas intenciones, en una **sociedad cada vez más demandante** con las empresas. A los, ya de por sí exigentes, retos globales establecidos por la Agenda 2030 se une una nueva realidad marcada por la **priorización** de la salud, la seguridad y la necesidad de gestionar una situación económica y social sin precedentes, en cuya recuperación las empresas jugaremos un **rol crítico**.

Por ello, es más necesario que nunca contar con un **modelo de gestión sólido** bajo criterios sociales, medioambientales y de gobernanza (ESG), potenciar un modelo de alianzas para afrontar los cambios y nuevas exigencias o explorar oportunidades impulsando alianzas estratégicas, entre otros. Estos retos se convierten en la base para aspirar a poner de relevancia la necesidad de reforzar un modelo de gestión que trascienda de lo puramente económico.

Así, tras la definición del primer Plan Director de Sostenibilidad de Meliá en 2008, este ámbito pasa a formar parte de la visión estratégica de la Compañía desde el año 2012. Desde entonces, **nuestro enfoque ha evolucionado** desde un modelo más centrado en la responsabilidad social corporativa a planteamientos más integrados en el negocio y la operación hotelera, con el objetivo de impulsar un modelo de gestión sostenible y responsable. La evolución del concepto en Meliá ha sido la consecuencia natural de la propia evolución del término en sí, en la actualidad más centrado en la **creación de valor en el core business** de la empresa.

El impulso de un modelo de gestión sostenible, responsable y de largo plazo es, precisamente, la aspiración en materia de sostenibilidad de nuestro actual Plan Estratégico 2021-2022, aprobado a finales del año 2019, y en el cual la sostenibilidad sustenta un pilar estratégico al que denominamos **ESG Impact** y que nos permite avanzar en nuestra estrategia tomando como referencia nuestros valores corporativos y la mirada puesta en el largo plazo.

Avanzar de forma consistente en la **integración e influencia** de los criterios ESG es hoy una máxima en nuestra Compañía, llamada a ser un referente en un modo de entender

la gestión hotelera basada en la solidez de su gobierno, la ética, la transparencia, además de la autenticidad, atributo cada vez más valorado por la sociedad.

En esta línea, nuestra participación durante estos tres últimos años en el ranking de sostenibilidad de **S&P Global**, así como el **reconocimiento** de Meliá como hotelera de referencia en gestión de la sostenibilidad, ha sido un instrumento clave para avanzar en un enfoque de negocio bajo el paraguas de un triple objetivo: económicamente viable, socialmente beneficiosa y ambientalmente responsable.

Tenemos muy presente que la **sostenibilidad**, y nuestra vertiente más social, han jugado un papel **clave en la superación** de un año muy complicado y es por ello por lo que, nuestra capacidad de gestionar de forma sostenible el negocio será una palanca esencial para la recuperación.

La coyuntura vivida durante este largo año de crisis sanitaria nos ha obligado a realizar ciertos ajustes en nuestro pilar estratégico, y a priorizar las cuestiones sociales con el objetivo de contribuir a minimizar los impactos y efectos del COVID-19 en nuestros principales grupos de interés; empleados, clientes, partners y la sociedad. Por ello hemos puesto el foco en;

- Reforzar un entorno seguro para clientes y empleados, configurado bajo nuestro programa Stay Safe with Meliá
- Apoyar al equipo humano de Meliá, preservando al máximo nuestro talento y ofreciendo oportunidades para el desarrollo y formando a los equipos, ante un escenario de cierre de la operación hotelera
- Reforzar la relación con nuestros principales stakeholders bajo los valores que nos caracterizan como empresa familiar
- Reconocer a todos aquellos que han estado en la primera línea de la crisis sanitaria a través de la iniciativa "Meliá con los Héroes"
- Desarrollar acciones solidarias para los colectivos más vulnerables afectados por la pandemia
- Ceder nuestros activos hoteleros para su conversión en hoteles medicalizados u hoteles esenciales

Todas estas acciones han sumado al gran número de iniciativas solidarias lideradas por el mundo empresarial y sectorial en todo el mundo.

Aun siendo conscientes de que la pandemia ha ralentizado el desarrollo y ejecución de nuestro pilar estratégico, a lo largo de este año hemos dedicado esfuerzos en el **diseño de las herramientas y palancas** necesarias para impulsar la transformación hacia un modelo de gestión sostenible a nivel global y que, tras el reinicio de nuestra actividad, no solo agilizará su implantación, sino que afianzará nuestro propósito corporativo "Avanzar hacia un futuro sostenible desde un presente responsable"

Nuestro propósito adquiere una nueva dimensión si lo ponemos en el contexto de New Green Deal UE (Pacto Verde Europeo

UE), con el que nuestros planteamientos están ya alineados. Dicho pacto enfatiza en la necesidad de que las grandes empresas trabajen bajo modelos orientados a la gestión de la sostenibilidad y la lucha contra el cambio climático. Además, considera al turismo como una de las industrias clave para lograr la recuperación económica y la creación de empleo para situarla, de nuevo, entre las industrias de mayor aportación al PIB global a través, esta vez, del impulso de un turismo más sostenible, más limpio y respetuoso con el medioambiente y el entorno.

Por lo expuesto, hemos logrado avances en diferentes ámbitos de nuestro Programa ESG Impact que, a pesar de haber estado marcados por el contexto de la pandemia, nos permiten mejorar y avanzar hacia su integración en la cadena de valor de Meliá.

“Consolidar una gestión ética, transparente y responsable, siendo referentes en la transformación hacia un modelo turístico sostenible, que contribuya a las necesidades del planeta y al desarrollo económico y social en nuestros destinos”

ESG IMPACT

“Avanzar hacia un futuro sostenible desde un presente responsable”

 <p>“Consolidar un modelo de gestión sostenible, ético y transparente que refuerce la confianza de nuestros stakeholders”</p>	 <p>“Liderar la transición de la industria hacia un modelo turístico sostenible y que contribuya a proteger el planeta y reducir su impacto”</p>	 <p>“Hacer de nuestros hoteles auténticos motores para el desarrollo social de las comunidades en las que estamos presentes”</p>
<p>Hemos reforzado nuestro modelo de gestión para seguir potenciando la confianza y la transparencia</p>	<p>Seguimos comprometidos con la transición ecológica, impulsando un modelo hotelero más sostenible</p>	<p>Nuestro foco en las personas, su seguridad, salud y talento ha adquirido un enfoque prioritario en 2020</p>
		

Gobierno de la sostenibilidad

COMITÉ DE SOSTENIBILIDAD

Con la finalidad de reforzar la integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocio y en toda nuestra cadena de valor, en 2020 Meliá creó un Comité de Sostenibilidad, un nuevo órgano de gobierno que tiene como objetivo principal promover el desarrollo e implantación de iniciativas que aseguren la creación de valor en sus tres dimensiones, ambiental, social y de gobierno, frente a los cambios sociales y retos globales a los que hoy nos enfrentamos, así como impulsar

el reconocimiento y la reputación de Meliá, como una Compañía responsable y sostenible a largo plazo.

NATURALEZA & MISIÓN

“Velar por la integración de la sostenibilidad en todos los niveles de la organización, asegurando que nuestra hoja de ruta contribuye a cumplir con los compromisos públicos asumidos en materia ESG y a hacer frente a los principales retos de la Agenda 2030.”

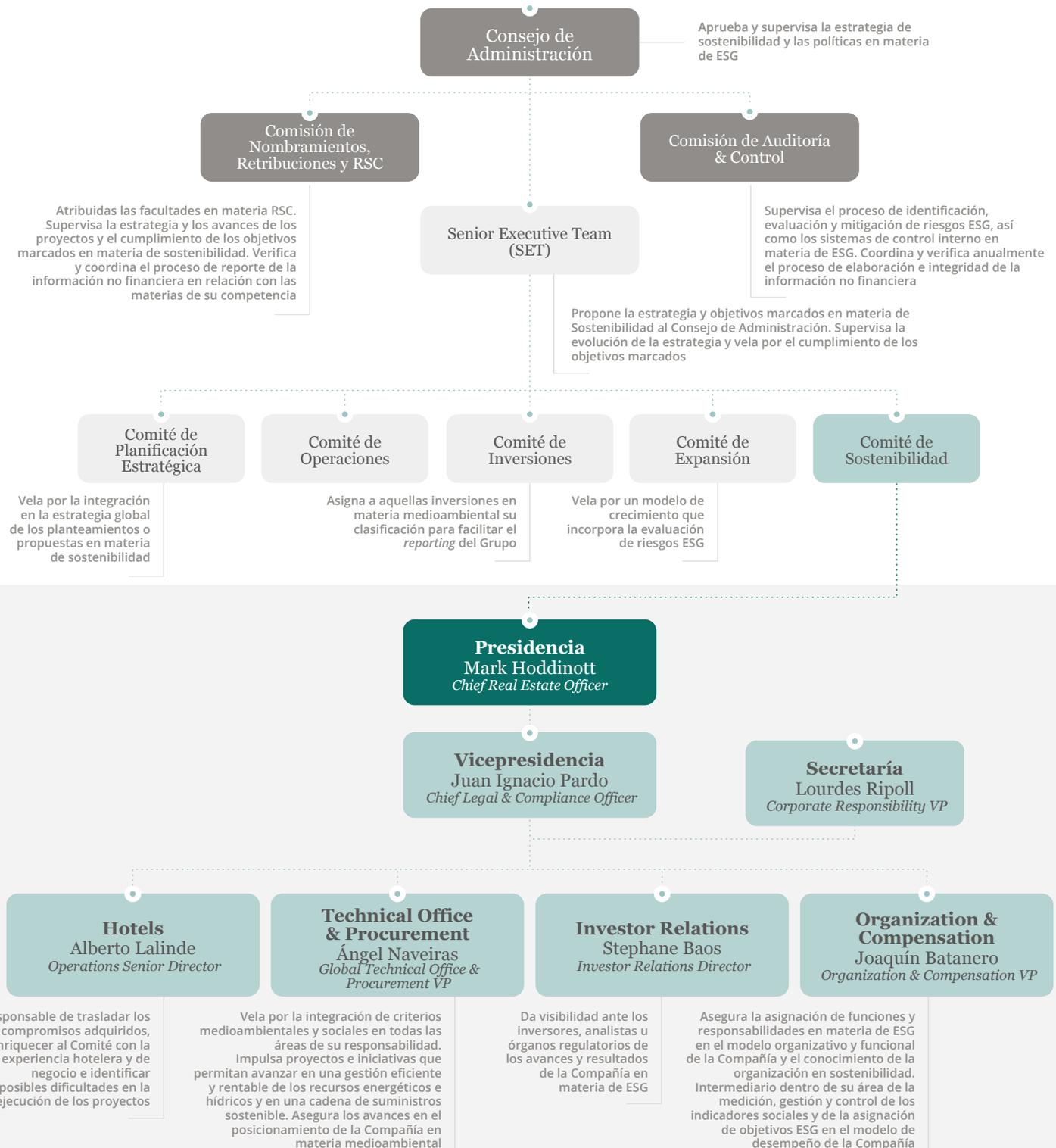
PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

1	2	3	4
Visión medio plazo	Transversalidad	Coherencia	Consistencia
			
Asegurar un foco estratégico con la Agenda 2030 como marco de referencia	Fomentar un trabajo en equipo y una visión 360° de la sostenibilidad	Actuamos alineados con nuestros valores y compromisos, como empresa responsable	Impulsamos la sostenibilidad en nuestro modelo de negocio para reforzar nuestra responsabilidad

ESTRUCTURA DE GOBIERNO DE LA SOSTENIBILIDAD

Siguiendo las recomendación del Código Unificado de Buen Gobierno de la CNMV y con el objetivo de continuar reforzando

nuestro modelo de gobierno, integramos la sostenibilidad en la toma de decisiones del Consejo de Administración, las Comisiones Delegadas y la Alta Dirección. La creación del Comité de Sostenibilidad es el vínculo entre la dirección y la operación de la Compañía.



3

Creación de valor para nuestros grupos de interés

Grupos de interés

Análisis de materialidad

Buen Gobierno

Gestión de riesgos

Ética e integridad

Transparencia fiscal

Resultados financieros y operativos

Transformación digital

Seguridad de la información & Ciberseguridad

Estrategia de comunicación

Experiencia del cliente

Personas

Seguridad y salud laboral

Medioambiente & Cambio Climático

Cadena de suministro

Impacto social

Protección de los derechos humanos

Posicionamiento institucional



Grupos de interés

GRI 102-40; 102-42; 102-43

Nuestros grupos de interés son parte esencial de Meliá como Compañía. Entendemos el diálogo directo, transparente, sincero y empático con ellos como una palanca para la **creación de valor de forma conjunta**.

Por esta razón nos esforzamos en comprender sus inquietudes para ofrecerles respuestas acordes a sus expectativas, que construyan relaciones a largo plazo basadas en la confianza y la transparencia.

Y ha sido durante este año tan excepcional cuando la **cercanía** a nuestros grupos de interés ha sido activada forma especial. La situación nos ha exigido un ejercicio adicional de empatía a la hora de entender el modo en el que reforzar su **confianza**, desde la **proximidad** que nos caracteriza y tomando su seguridad y salud como espina dorsal de todos nuestros planteamientos.

Un año intenso en diálogo y cooperación

Para lograr una mayor proximidad a ellos, hemos utilizado todos los medios a nuestra disposición, para mantenernos más cerca de ellos si cabe, compartiendo inquietudes, expectativas y buscando soluciones de forma conjunta.

Somos conscientes de que este modelo de relación cercano y permanente a todos ellos,

nos ha facilitado **gestionar la crisis vivida en mejores condiciones**, atendiendo a la realidad de cada uno de nuestros grupos de interés prioritarios, y en un momento en el que nuestros valores corporativos han cobrado un nuevo protagonismo.

VALORES CORPORATIVOS



Proximidad

porque nos encanta compartir, escuchar, sentir

Hemos estado cerca de la sociedad, que ha necesitado nuevos espacios para acoger enfermos y colectivos esenciales, reconociendo su labor y sacrificio



Vocación de servicio

que nace de nuestra esencia hospitalaria

Hemos adaptado nuestra capacidad de servicio a un nuevo cliente, con necesidades excepcionales, sin perder nuestra esencia hotelera

Excelencia & coherencia

porque hacemos las cosas bien, con profesionalidad, eficiencia, coherencia y agilidad

Como parte de la sociedad y siendo una empresa responsable hemos seguido buscando la excelencia en todos nuestros planteamientos



Innovación

porque nos anticipamos e innovamos para ser mejores cada día

Hemos adaptado hoteles, procesos, productos y modelos de gestión de forma ágil, rigurosa y transparente en un momento crítico

Más detalle en el apartado Contribución Social durante el COVID-19

RELACIÓN, DIÁLOGO E INFLUENCIA

El cierre de todos nuestros establecimientos y la incertidumbre ante la evolución de la pandemia y el impacto económico en nuestros resultados, requería reforzar nuestra comunicación interna y externa para mantener vivo el compromiso con Meliá de nuestros empleados y la confianza de nuestros clientes.

Diseñamos un **Plan de Comunicación** con el objetivo de mantener con ellos una comunicación fluida, permanente y transparente a lo largo de todo el año, informándoles puntualmente de la evolución de la propia crisis y del negocio, los avances que, como Compañía, estábamos dando y una información periódica sobre alternativas activadas para nuestros clientes y sobre la situación laboral de la plantilla tras la pérdida de actividad.

COMUNICACIÓN EXTERNA

Durante este tiempo, nuestro Comité de Dirección, liderado por el Vicepresidente Ejecutivo & CEO, ha ofrecido más de más de 90 entrevistas con medios de comunicación y tribunas publicadas en los principales medios de comunicación nacionales e internacionales con el objetivo de mantener informados a nuestros grupos de interés y poner al servicio de la industria turística nuestra capacidad de influencia como Compañía y la posición de nuestro Vicepresidente Ejecutivo & CEO en calidad de Presidente de Excetur, principal entidad asociativa de la industria turística española.

Contar con elementos como la transferencia reputacional del Vicepresidente Ejecutivo & CEO de Meliá y el poder de las redes sociales fue clave en el proceso de acercar a nuestros clientes nuestra propuesta durante estos meses de incertidumbre.

COMUNICACIÓN INTERNA

Siendo conscientes de que Meliá debía estar más próxima que nunca a sus equipos, pusimos un **empeño adicional en la comunicación directa con nuestros equipos** para acompañarlos tanto en la situación de ERTE como en el teletrabajo, asegurando el alineamiento táctico y el estratégico, y ofreciendo motivación y apoyo constante ante una situación excepcional. Esta comunicación ha sido impulsada a través de campañas internas, videos, posters, infografías, y

otros soportes para estar cerca de nuestros más de 45.000 empleados que integran la plantilla de Meliá.

La respuesta de nuestros equipos ha sido ejemplar y digna de elogio y reconocimiento, demostrando el compromiso, fidelidad y el sentimiento de orgullo hacia la empresa.

COLABORACIÓN CON LA INDUSTRIA TURÍSTICA

El contexto actual ha puesto de relevancia la capacidad, y necesidad, de toda la industria de trabajar de forma conjunta, de compartir conocimiento y experiencias para asegurar, como industria, la seguridad y salud de e nuestros clientes, empleados y proveedores, principalmente.

El hecho de habernos enfrentado a la crisis en China, con cierta antelación, nos permitió contar con experiencia y tiempo para realizar los planteamientos que hemos desarrollado. Consideramos que como Compañía de referencia debíamos compartir nuestra experiencia para ayudar a otras empresas turísticas a estructurar sus propias propuestas.

Así, hemos cooperado de forma activa con organizaciones sectoriales y autoridades sanitarias, tanto a nivel internacional como nacional, como la WTTC, Institutos de Salud y Seguridad de las Comunidades Autónomas, AESPLA y el ICTE en España, contribuyendo a la redacción de una guía para las operaciones hoteleras en el contexto de COVID-19, de utilidad y conocimiento para toda la industria hotelera.

INFORMACIÓN RIGUROSA A NUESTROS CLIENTES

Han seguido demostrando su confianza en nosotros y por ello hemos incrementado nuestros esfuerzos para asegurar la calidad de la relación más allá de la experiencia, ofreciéndoles información rigurosa y actualizada, así como alternativas en relación con sus reservas.

Hacia ellos hemos enfocado nuestros canales de comunicación con el objetivo de reforzar nuestro posicionamiento reputacional. En estos momentos es cuando una marca como la nuestra, responsable y empática, debía estar más cerca de sus clientes.

IMPLICACIÓN DIRECTA DE NUESTROS PROVEEDORES

Además de nuestra implicación directa, queremos destacar la ola de solidaridad que pudimos percibir tras la adopción de la decisión de medicalizar hoteles, que llevó a 18 de nuestros proveedores a ofrecer, de forma desinteresada, productos o servicios para mejorar la estancia de los pacientes alojados, hacerla más confortable (alimentos, bebidas, servicios de entretenimiento, cobertura gratuita de servicios de mantenimiento o suministros, entre otros). De forma adicional, varios de nuestros proveedores de formación contribuyeron a enriquecer a nuestro propio equipo humano a través de la cesión de contenidos formativos on line gratuitos integrados en nuestra plataforma de eMeliá.

DIÁLOGO DIRECTO CON ENTIDADES SOCIALES Y SANITARIAS

Ante la gravedad de la situación, también hemos querido ofrecer apoyo a los colectivos más vulnerables, reforzando nuestra vertiente más solidaria a través de diferentes acciones de donación de material sanitario, higiene, lencería y alimentos de primera necesidad a entidades y colectivos sociales.

Activamos nuestra capacidad de escucha para atender de forma directa a todas aquellas entidades sociales, comedores, hospitales y ONGs con las que podíamos colaborar cubriendo aquellas necesidades que nos transmitieron y que recibieron de forma directa materiales de primera necesidad en las primeras semanas de la crisis. Asimismo, nuestro propio personal de hotel

se benefició también de la donación de artículos de comida y perecederos.

IMPACTO POSITIVO EN NUESTRA REPUTACIÓN

Hemos recibido el cariño de la sociedad, que acogió de buen grado nuestro reconocimiento a los colectivos esenciales a través de la campaña **Meliá con los Héroe**s y el apoyo brindado por la Compañía para contribuir a paliar necesidades de comedores sociales, hospitales y organizaciones.

El impacto de esta comunicación ha sido excelente ya que, a lo largo de estos meses, además de haber generado una importante notoriedad hemos logrado un reconocimiento positivo del programa **Stay Safe with Meliá** que ha superado el 83% entre nuestros clientes.

Por otro lado, la gestión realizada, sobre todo durante los primeros dos meses de la crisis, quedó reflejada en el estudio de **Merco Consumo**, elaborado en abril de 2020, sobre el impacto del COVID-19 en la reputación de las empresas. Según este estudio, elaborado con una muestra de más de 6.000 consumidores, el 13,3% de los encuestados mejoró su percepción sobre nosotros, 4,7 puntos por encima de la media de las empresas del universo Merco y 0,9 puntos por encima de la media del sector.

Entre los participantes que manifestaron ser clientes de Meliá, **un 23,2% manifestó que su percepción sobre la Compañía había mejorado** como consecuencia de su gestión de la crisis. Entre aquellos que indicaron que no eran clientes de Meliá, un 7,9% mejoró su percepción.

Mapa de grupos de interés

Este año 2020 hemos realizado una **revisión de nuestro modelo** para avanzar en la gestión de la relación con nuestros stakeholders, de forma individualizada, para lograr que reconozcan el impacto positivo de su vínculo con Meliá y consolidar una relación de confianza mutua con la mirada puesta en el largo plazo y basada en la proximidad y el beneficio mutuo.

Entendemos que revisar nuestro modelo nos permitirá mejorar la coordinación y la comunicación, reforzar nuestro mensaje

corporativo y generar mayor impacto positivo en la relación con ellos y en nuestra reputación.

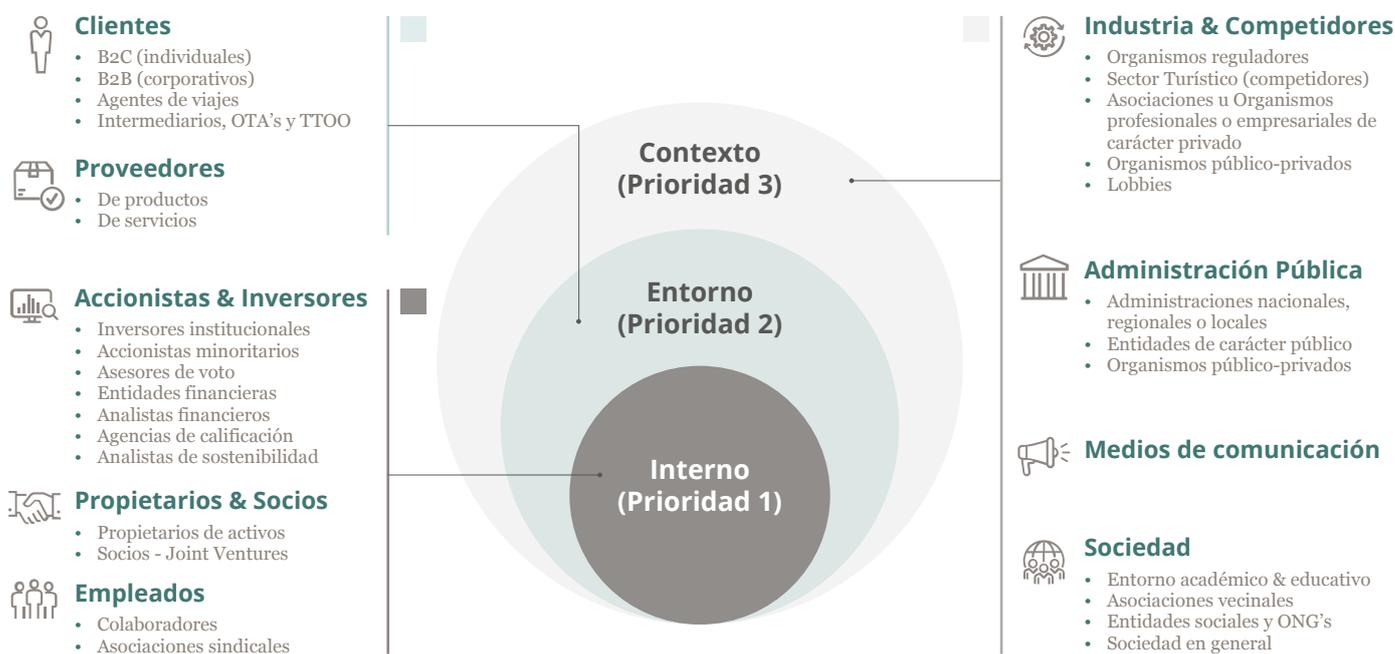
El proceso ha implicado un **profundo análisis multi-departamental** que nos ha llevado a revisar la composición de los diferentes segmentos que configuran cada grupo para reordenar y estructurar nuestro nuevo mapa de grupos de interés en torno a **3 niveles de prioridad** (Prioridad 1 - Internos, Prioridad 2 - Entorno y Prioridad 3 -Contexto) basados principalmente, en el vínculo

directo con nuestra actividad core y el grado de intensidad de la relación con ellos mantenida en nuestro día a día

Por otro lado, hemos revisado y reordenado los canales con los que contamos para

establecer el diálogo y la relación, así como la intensidad y frecuencia de la relación, identificando oportunidades de mejora para la medición de la relación a futuro con aquellos grupos cuyo vínculo no medimos a fecha de hoy.

MAPA DE GRUPOS DE INTERÉS



Nota: El Mapa de Grupos de Interés de Meliá, referenciado en nuestro Código Ético, considera el Medioambiente como un grupo de interés

El análisis nos ha permitido identificar nuevas oportunidades en la generación de espacios para el diálogo y en el impulso de una cultura de medición y satisfacción multi-stakeholder para establecer objetivos de mejora a medio plazo. A lo largo del año 2021 iniciaremos el desarrollo de las oportunidades de mejora identificadas.

Sin embargo, a pesar de haber revisado nuestro modelo y mapa de grupos de interés, los principios rectores que lo impulsan permanecen inalterables, atendiendo a nuestra [Política de Relación con los Grupos de Interés](#), basada en los principios de **Accountability AA1000SES (2011) de Compromisos con los Grupos de Interés**, entendida como herramienta enfocada a dar respuesta de una manera exhaustiva y

equilibrada a cuestiones relevantes, impactos, oportunidades y riesgos en nuestra relación con ellos. Dichos principios son;

- **Principio de inclusión:** ofreciendo a los grupos de interés la posibilidad participar en el desarrollo y consecución de nuestros compromisos con la sostenibilidad
- **Principio de relevancia:** consideramos como aspectos clave en nuestra estrategia los asuntos que son materiales, trascendentes y significativos para ellos
- **Principio de respuesta:** a través del cual ofrecemos soluciones, acciones, desempeño y comunicación alienada con los asuntos materiales

Compromisos y canales

Nuestro Código Ético establece los compromisos específicos que, como Grupo, hemos establecido con cada uno de nuestros grupos de interés. Si bien es cierto que éstos siguen vigentes, en el proceso de revisión de nuestro modelo de gestión relacional

hemos actualizado los canales de comunicación, los espacios de diálogo así como identificado oportunidades para la generación de nuevos espacios y mecanismos para medir la calidad de la relación.

VISIÓN POR GRUPO DE INTERÉS

Accionistas & Inversores



Compromisos

Transparencia, coherencia y rigor, buen gobierno, rentabilidad y creación de valor, fiabilidad y cumplimiento

Composición

Inversores institucionales
Accionistas minoritarios
Asesores de voto
Entidades financieras
Analistas financieros
Agencias de calificación
Analistas de sostenibilidad

Medición

Encuesta de satisfacción (2021)

Canales de Comunicación	Responsable del canal	Frecuencia
Oficina de relación con inversores	Relación Inversores	Permanente
Página web institucional	Relación Inversores	Permanente
Newsletters	Comunicación Corporativa	Periódico
Proxy Advisors	Gobierno Corporativo (GC)	Vinculado a JGA
Atención al Accionista (email)	Relación con Inversores	Permanente
Espacios de diálogo	Gestor del espacio	Frecuencia
Oficina de relación con inversores	Relación Inversores	Permanente
Página web institucional	Relación Inversores	Permanente
Newsletters	Comunicación Corporativa	Periódico
Proxy Advisors	Gobierno Corporativo (GC)	Vinculado a JGA
Atención al Accionista (email)	Relación con Inversores	Permanente

Empleados



Compromisos

Seguridad
Oportunidades de desarrollo
Estabilidad, solidez y equidad

Composición

Colaboradores
Asociaciones sindicales

Medición

Encuesta Tienes la Palabra
NPS Personas

Canales de Comunicación	Responsable del canal	Frecuencia
Portal del empleado	Global Human Resources	Permanente
eMeliá	Global Human Resources	Permanente
Comunicaciones internas	Global Human Resources	Permanente
Espacios de diálogo	Gestor del espacio	Frecuencia
Performance Management	Global Human Resources	Anual
Encuentros con equipos	Meliá Hotels International*	Permanente
Comisión de Igualdad	Relaciones Industriales	Anual
Comités de Seguridad & salud	Salud Laboral	Trimestral
Diálogo Social con sindicatos	Relaciones Industriales	Anual
Encuestas	Global HR	Anual
Redes Sociales (talento externo)	Global HR	Periódico
Comunidades Aprendizaje/Colaboración	Global HR	Puntual (en fase piloto)

* Área o departamento de Meliá más adecuado en función de la temática o ámbito de trabajo.



Propietarios & Socios

Compromisos

Gestión profesional
Seriedad y confianza
Relaciones de largo plazo

Canales de Comunicación

Oficina y Portal del propietario
Oficina de prensa
Oficina de prensa

Responsable del canal

Owners Relations
Comunicación Corporativa
Real Estate

Frecuencia

Permanente
Permanente
Periódico

Composición

Propietarios de activos
Socios
Joint Ventures

Espacios de diálogo

Órganos de Gobierno
Encuentros con propietarios
Encuentros con socios

Gestor del espacio

Real Estate / Owners Relations
Owners Relations
Real Estate

Frecuencia

Trimestral
Periódico
Periódico

Medición

NPS del Propietario (2021)
Encuesta bilateral para socios (2021)



Proveedores

Compromisos

Relaciones comerciales duraderas
Confianza y respeto
Beneficio mutuo
Criterios de selección objetivos

Canales de Comunicación

Buzón del Código Ético Proveedor
Centrales de compras
Comunicados y actualización de info
Plataforma de Compras (nueva)

Responsable del canal

Global Procurement

Frecuencia

Permanente
Permanente
Periódico
Permanente

Composición

Proveedores de producto
Proveedores de servicio

Espacios de diálogo

Plataforma de Compras (en desarrollo)

Gestor del espacio

Global Procurement

Frecuencia

A determinar

Medición

NPS del Proveedor (2021)



Clientes

Compromisos

Experiencias personalizadas
Excelencia en el servicio
Calidad y seguridad
Honestidad y ética
Seguridad y protección

Canales de Comunicación

Melia.com / Melia.pro
Aplicaciones móviles
Meliá Rewards
Redes sociales
Buzón de calidad y servicio GEX
Publicidad y campañas

Responsable del canal

Business Dev & Marketing
Business Dev & Marketing
Global Loyalty
Social Media
Calidad & GEX
Business Dev.

Frecuencia

Permanente
Permanente
Permanente
Permanente
Permanente
Mensual

Composición

B2C (individuales)
B2B (corporativos)
Agentes de viajes
Intermediarios, OTA's y TTOO

Espacios de diálogo

Webinars
Encuestas
Workshops

Gestor del espacio

Marketing
Loyalty
Business Development

Frecuencia

Periódicos
Puntuales
Esporádico

Medición

NPS Clientes
NPS MeliáRewards
Encuestas ReviewPro



Administración Pública

Compromisos

Colaboración
Búsqueda del interés general
Transparencia, veracidad
Honestidad y cercanía
Neutralidad e imparcialidad

Composición

Administraciones nacionales, regionales o locales
Entidades de carácter público
Organismos público-privados

Canales de Comunicación	Responsable del canal	Frecuencia
Gabinete de Comunicación	Comunicación Corporativa	Permanente
Oficinas Corporativas Regionales	VP Operaciones	Permanente
Sala de prensa	Comunicación Corporativa	Permanente
Secretaría de Presidencia / CEO	Secretaría de Presidencia / CEO	Permanente

Espacios de diálogo	Gestor del espacio	Frecuencia
Relaciones institucionales	Meliá Hotels International *	Permanente
Presencia institucional	Meliá Hotels International *	Permanente
Foros, eventos y encuentros	Meliá Hotels International *	Periódico



Industria & Competidores

Compromisos

Respeto y transparencia
Escucha y colaboración activa
Competencia ética
Buena fe y relaciones cordiales
Búsqueda del interés general

Composición

Organismos reguladores
Sector Turístico (competidores)
Asociaciones u Organismos profesionales o empresariales de carácter privado
Organismos público-privados
Lobbies

Canales de Comunicación	Responsable del canal	Frecuencia
Comunicaciones institucionales	Comunicación Corporativa	Permanente
Gabinete de Comunicación	Comunicación Corporativa	Permanente
Redes Sociales CEO & Meliá	Comunicación Corporativa	Permanente
Secretaría de Presidencia / CEO	Secretaría de Presidencia / CEO	Permanente
Oficinas Corporativas Regionales	VP Operaciones	Permanente

Espacios de diálogo	Gestor del espacio	Frecuencia
Relaciones institucionales	Meliá Hotels International *	Permanente
Presencia institucional	Meliá Hotels International *	Permanente
Foros, eventos y encuentros	Meliá Hotels International *	Periódico



Medios de comunicación

Compromisos

Colaboración
Búsqueda del interés
Transparencia, veracidad
Honestidad y cercanía
Neutralidad e imparcialidad

Composición

Medios de comunicación

Medición

Encuesta de calidad segmentada por tipología de medios (2021)

Canales de Comunicación	Responsable del canal	Frecuencia
Oficina de Prensa (reactiva/proactiva)	Comunicación Corporativa	Permanente
Sala de prensa (virtual)		Permanente
Redes Sociales		Permanente

Espacios de diálogo	Gestor del espacio	Frecuencia
Relaciones institucionales	Meliá Hotels International *	Permanente
Foros y encuentros	Meliá Hotels International *	Periódico
Ruedas de prensa	Comunicación Corporativa	Puntual



Sociedad & Comunidad

Compromisos

Colaboración
Búsqueda del interés social local
Transparencia, veracidad
Honestidad y cercanía
Neutralidad e imparcialidad

Composición

Entorno académico & educativo
Asociaciones vecinales
Entidades sociales y ONG's
Sociedad en general

Canales de Comunicación	Responsable del canal	Frecuencia
Sala de prensa	Comunicación Corporativa	Permanente
Redes Sociales	Comunicación Corporativa	Permanente

Espacios de diálogo	Gestor del espacio	Frecuencia
Foros y encuentros	Meliá Hotels International *	Periódico
	Corporate Responsibility	

* Área o departamento de Meliá más adecuado en función de la temática o ámbito de trabajo.

Análisis de materialidad

GRI 102-21; GRI 102-29; GRI 102-31; GRI 102-44; GRI 102-46; GRI 102-47

El Análisis de Materialidad actual es el resultado de un proceso de revisión y actualización realizado en 2019, para asegurar el alineamiento entre las expectativas de nuestros grupos de interés y la visión estratégica 2020-2022.

La **identificación** en 2019 de los 16 asuntos materiales, reflejados en nuestra Matriz de Materialidad, tuvo como premisas el análisis del contexto del momento, combinando temáticas relacionadas con el negocio y su visión estratégica, cuestiones medioambientales, sociales y de gobierno, análisis de las tendencias globales, benchmarking sectorial, los estándares del **Global Reporting Initiative (GRI)** y la propia **Agenda 2030 de Naciones Unidas**.

Su **nivel de respuesta** alcanzó el 25%, superando los resultados del análisis realizado

en 2017. El vigente análisis incorpora una visión global y regional, de la importancia interna y externa que tienen los asuntos materiales para todos nuestros grupos de interés a nivel global.

Su evaluación y validación fue realizada bajo criterios de transparencia y rigurosidad, asegurando la calidad y veracidad de los resultados obtenidos, cuya priorización nos ofreció un doble análisis revelando su importancia interna, otorgada por el Consejo de Administración, la Alta Dirección y directivos con un alto impacto en la toma de decisiones de la Compañía; así como su importancia externa, determinada por nuestros grupos de interés prioritarios (accionistas e inversores, propietarios, clientes, empleados y proveedores).

ÍNDICE DE RESPUESTA DE GRUPOS DE INTERÉS PRIORITARIOS



Nuestro objetivo en el momento de proceder a su actualización fue enfocar nuestros objetivos y esfuerzos para dar una respuesta adecuada a los principales desafíos globales, cambios sociales, así como oportunidades y tendencias del entorno que, entonces, percibíamos.

A lo largo del año 2021, procederemos a la actualización de nuestro Análisis de Materialidad, en línea con la actualización bianual que seguimos en Meliá.

Matriz de materialidad



Priorización de los asuntos materiales

Crítica

1. Ciberseguridad & Protección de datos
2. Derechos Humanos
3. Ética Empresarial & Transparencia
4. Entorno Regulatorio
5. Rentabilidad & Solvencia
6. Modelo de negocio atractivo
7. Experiencia del cliente
8. Seguridad & Salud

Alta

9. Gestión & Capacitación del Talento
10. Innovación & Digitalización
11. Diversidad & Inclusión
12. Cambio Climático
13. Economía Circular & Consumo Responsable
14. Desarrollo económico & social en los destinos

Media

15. Presencia Geográfica
16. Biodiversidad

● ENTORNO ● GOBIERNO ● RESPONSABILIDAD CORPORATIVA ● NEGOCIO ● MEDIOAMBIENTE

Asuntos materiales

Durante el primer año de vigencia del mencionado Plan Estratégico el contexto ha cambiado de forma radical como consecuencia del COVID-19. Este hecho no ha restado ni un ápice de importancia al Análisis de Materialidad vigente este año. Es más, la realidad que nos ha tocado vivir a lo largo de este complejo año nos ha permitido confirmar el acierto en la identificación de los asuntos materiales, así como las expectativas de nuestros grupos de interés en varios asuntos considerados por el World Economic Forum como riesgos TOP 10 asociados, en términos de probabilidad e impacto, como los referentes al cambio climático, ciberseguridad y las enfermedades infecciosas, riesgos identificados todos ellos en nuestro mapa de riesgos ESG.

Es un hecho que la crisis está afectando a toda la cadena de valor del turismo de una forma especialmente virulenta siendo, según el *COVID-19 Risks Outlook: A Preliminary Mapping and its Implications*, publicado por el World Economic Forum en mayo de 2020, la recesión prolongada de la economía mundial uno de los principales riesgos globales.

Esta situación provocará, con total seguridad, una oleada de quiebras en el sector, tanto de grandes compañías como de pymes, que sin duda alguna impactará de forma importante en nuestra industria entre otros motivos por las estrictas restricciones

a la movilidad, nacional o transfronteriza tanto de personas como de mercancías. Sin embargo, se abre una oportunidad para la consolidación de la industria con la creación de grandes operadores en todos los eslabones de la cadena.

A pesar de enfrentarse a un contexto tan adverso, la cadena de valor turística ha sabido gestionar una crisis saliendo **reforzada en su reputación** como industria al impulsar medidas enfocadas al mantenimiento de los puestos de trabajo, el mantenimiento y refuerzo de todo tipo de medidas enfocadas a proteger la salud y seguridad de clientes y empleados, a la obtención de crédito y liquidez, a reactivar aun de forma parcial su actividad a pesar de lo adversidad y la incertidumbre, a adaptar su producto a las nuevas exigencias y a redoblar esfuerzos tecnológicos para encarar un período marcado por el teletrabajo en las mejores condiciones de seguridad. Además, esta crisis ha desatado una **oleada de solidaridad** para intentar paliar, en la medida de sus posibilidades, la crisis social desatada como consecuencia de la crisis económica consecuencia del COVID-19.

La creciente importancia de la seguridad y la salud, la protección de los empleados, la especial protección de la información y la ciberseguridad en un contexto en el que el teletrabajo ha resultado vital, la adaptación

de las experiencias del cliente a un contexto cargado de incertidumbre, los esfuerzos demostrados en la digitalización, sin dejar de lado la protección del medioambiente y los destinos, entre otros, nos han brindado la oportunidad de actuar de forma coherente con los asuntos materiales identificados. Hemos podido así dar respuesta a las expectativas de nuestros grupos de interés.

El tejido empresarial turístico global afronta una situación de **gran complejidad e incertidumbre** ya que, tras meses de inactividad total y un período incierto de reapertura que

ha provocado la pérdida de los principales períodos de temporada turística, la industria se ha visto abocada a, dada la falta de liquidez, recurrir de forma masiva a líneas de crédito y a la suspensión temporal de las relaciones laborales con gran parte de sus plantillas, para así intentar asegurar su supervivencia en un entorno sin ingresos que se está prolongando durante meses.

Todos estos aspectos se tornan en asuntos materiales para nuestros grupos de interés y para ellos Meliá ha seguido gestionando su actividad desde el mes de marzo de 2020.

Asuntos materiales	Página Informe	ODS	Asunto GRI	Indicador GRI	
Ciberseguridad & Protección de Datos	Afrontamos los riesgos relacionados con la información a través de un modelo de seguridad sólido que se extiende a lo largo de nuestra cadena de valor	73-79 103-104		• Privacidad del cliente	418-1
Derechos Humanos	Trabajamos en modelos de gestión que garanticen la protección de los derechos humanos y aseguren un entorno seguro y justo para las personas	168-171		• No discriminación • Libertad de asociación y negociación colectiva • Trabajo infantil, forzoso u obligatorio • Derechos de pueblos indígenas • Evaluación en DD.HH.	406-1, 407-1 408-1, 409-1 411-1, 412-1 412-3
Ética Empresarial & Transparencia	Aseguramos una gestión ética y transparente, bajo un modelo de gobierno sólido alineado a las buenas prácticas en esta materia	59-66 73-79		• Ética y transparencia • Gobierno • Prácticas de reporting • Anticorrupción • Prácticas anticompetitivas	102-16, 102-17 102-18 a 102-39 102-45 a 102-56 205-1 a 205-3 206-1
Entorno Regulatorio	Nos adaptamos con agilidad a los cambios regulatorios y nuevos requerimientos legales que pudieran afectar al desarrollo habitual de nuestras operaciones			• Cumplimiento medioambiental • Política pública • Cumplimiento socioeconómico	307-1, 415-1 419-1
Rentabilidad & Solvencia	Nuestra liquidez y posición financiera son factores clave para asegurar la viabilidad y sostenibilidad de la Compañía	32-34 82-99		• Desempeño económico	201-1 a 201-4
Modelo de negocio atractivo	Impulsamos la transformación continua de nuestro modelo de negocio bajo criterios de excelencia, en un entorno cada día más digital, competitivo y conectado	14-34		• Enfoque de gestión	103-1 a 103-3
Experiencias del cliente	Apostamos por un enfoque hacia la economía de la experiencia alineada a los nuevos retos del sector turístico, manteniendo el foco en la relación con el cliente y reforzando la personalización en el customer journey	112-119		• Salud y seguridad del cliente • Privacidad del cliente	416-1, 416-2 418-1
Seguridad & Salud	Potenciamos la seguridad de nuestros clientes y empleados a través de nuestro programa #StaySafeWithMeliá, creando un entorno seguro y confiable	134-140		• Salud laboral • Seguridad	403-1 a 403-4
Gestión & Capacitación del Talento	Acompañamos a nuestros empleados ofreciendo herramientas, programas y entornos colaborativos para su desarrollo profesional que contribuya a una mayor profesionalización de nuestros equipos	120-133		• Empleo • Formación • Capacitación	401-1 a, 01-3 404-1 a, 04-3
Innovación & Digitalización	Apostamos por la digitalización de toda nuestra cadena de valor, con una visión 360°, que consolide un modelo de gestión más ágil, eficiente y competitivo ante los nuevos desafíos a los que nos enfrentamos	100-102			
Diversidad & Inclusión	Fomentamos un equipo humano diverso que potencie la creatividad, la innovación y la mejora continua	131-133		• Diversidad • Igualdad de oportunidades • No discriminación	405-1 405-2 406-1
Cambio Climático	Comprometidos en la lucha contra el cambio climático para minimizar nuestra huella y contribuir a reducir nuestro impacto medioambiental en todos nuestros destinos	151-157		• Emisiones	305-1 a 305-7
Economía Circular & Consumo Responsable	El nuevo contexto nos exige mayor eficiencia en el consumo de recursos, una mejor gestión de los residuos y una evolución hacia una economía circular	141-148 158-161		• Energía & Agua • Vertidos y residuos • Evaluación ambiental a proveedores • Prácticas de compras	302-1 a, 02-5 303-1 a, 03-3 306-3, 308-1 204-1
Desarrollo Económico & Social en los destinos	La actividad turística es un gran impulsor para el desarrollo económico y social y trabajamos para generar valor en aquellos destinos donde estamos presentes	162-167		• Impactos económicos indirectos • Comunidades locales	203-1, 203-2 413-1
Presencia Geográfica	Nuestra diversificación geográfica es una de nuestras grandes ventajas competitivas para la resiliencia y sostenibilidad del negocio	30-31		• Presencia en el mercado	202-1, 202-2
Biodiversidad	Preservamos y protegemos la biodiversidad en los destinos donde operamos	149-150		• Biodiversidad	304-1 a 304-4

Buen Gobierno

Estructura de Gobierno

GRI 102-18; 102-19; 102-22; 102-23

Durante el ejercicio 2020 se han producido los siguientes **cambios** en la estructura de gobierno de la Compañía:

- Creación del Comité de Gestión COVID-19, figura contemplada en los protocolos internos para la gestión de situaciones excepcionales (en este caso, el COVID-19).
- Creación del Comité de Sostenibilidad, como órgano interno dedicado a las materias ESG.
- Modificación de la denominación de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, que ha pasado a denominarse "Comisión de Nombramientos, Retribuciones y RSC".



Consejo de Administración

COMPOSICIÓN DEL CONSEJO

GRI 405-1

Miembros	Mujeres	Consejeros externos dominicales	Consejeros externos independientes	Consejeros externos "otros"	Reuniones 2020	Asistencia
11	3 (27,3%)	4 (36,4%)	6 (54,5%)	0 (0%)	7**	100%*

*Incluye asistencia presencial y por representación ** Incluye una reunión por escrito y sin sesión

Durante el presente ejercicio se han producido los siguientes **nombramientos y reelecciones** en el seno del Consejo de Administración y en sus Comisiones Delegadas:

- Dimisión del Consejero Externo Dominical, Don Sebastián Escarrer Jaume, tras más de 20 años como miembro del Consejo.
- Reelección de Dña. Carina Szpilka Lázaro, en calidad de Consejera Externa Independiente.
- Nombramiento de la sociedad Hoteles Mallorquines Agrupados, S.L. como Consejero Externo Dominical y de D. Jose María Vázquez-Pena como su representante persona física, en sustitución de Don Sebastián Escarrer Jaume.
- En relación a las Comisiones Delegadas, sus Presidentes han intercambiado sus posiciones en virtud de las recomendaciones de Gobierno Corporativo existentes y tras haber ocupado dicho cargo durante cuatro años.

Así, Don Fernando d'Ornellas ha pasado a ocupar el cargo de Presidente de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y RSC y Don Francisco Javier Campo a ocupar el cargo de Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. Asimismo, Dña. Carina Szpilka Lázaro se ha incorporado como vocal a la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y RSC y Dña. Cristina Henríquez de Luna como vocal a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, incrementando así la presencia de mujeres y de miembros independientes en ambas Comisiones.

Con la composición actual la Comisión de Auditoría y Cumplimiento mantiene el 100% de sus miembros independientes.

NUEVA POLÍTICA DE SELECCIÓN DE CONSEJEROS Y DIVERSIDAD

GRI 102-24

La normativa aplicable y **recomendaciones en materia de diversidad (e igualdad)** identifican los objetivos trazados por la Compañía en esta materia. Por ello, tras

la modificación del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (CBG) de la CNMV, y a propuesta de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y RSC, el Consejo de Administración de Meliá Hotels International ha aprobado una nueva ***Política de Selección de Consejeros y Diversidad***, en la que quedan incorporado los nuevos objetivos en materia de diversidad tanto en el Consejo como en la Alta Dirección de la Sociedad.

FUNCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

GRI 102-26

- Ostentar la máxima representación y decisión de la Compañía
- Definir y aprobar las políticas y estrategias corporativas
- Tomar decisiones sobre nombramientos y retribución de la Alta Dirección
- Identificar los principales riesgos a los que se expone la Compañía
- Supervisar los sistemas internos de información y control
- Convocar la Junta y velar por el cumplimiento de los compromisos asumidos por la Compañía
- Aprobar el Plan Estratégico de la Compañía
- Durante la pandemia, se ha incrementado notablemente el reporte y comunicación al Consejo de Administración. En este sentido, el Consejero Delegado ha informado semanal (en los primeros meses de la pandemia) y/o quincenalmente (en los siguientes) sobre las medidas adoptadas por el equipo de gestión en el marco de la crisis COVID-19, así como del plan de contingencia adoptado por la Compañía.

En general, tanto el Consejo como las Comisiones Delegadas han reforzado sus funciones de supervisión, incrementando también su nivel de implicación en la gestión de la crisis.

MATRIZ DE COMPETENCIAS

GRI 102-27

Durante los ejercicios 2019 y 2020, la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Responsabilidad Social Corporativa ha liderado la elaboración de la matriz de competencias del Consejo de Administración a través de un proceso de *self-assessment*. En

2020 la matriz se ha publicado en la [página web corporativa](#) y se ha ido actualizando en función de los cambios en la composición del Consejo.

En el Consejo de Administración de Meliá destacan los perfiles con conocimientos y experiencia en materia financiera y gestión de riesgos.

MATRIZ DE COMPETENCIAS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Consejero/a	Categoría	Cargo en el Consejo	Comisión Delegada	Antigüedad en el Consejo (años)	Pertinencia a otros Consejos de Administración	COMPETENCIAS Y EXPERIENCIA											FORMACIÓN					
						Sector turístico	Gestión de riesgos	Gestión Financiera	Recursos Humanos	Fiscal	RSC	Legal y Cumplimiento	Gestión de activos	IT	Marketing	Gran Comercio / Retail	Experiencia Internacional	Ingeniería/Formación técnica	Finanzas (ADE Económicas, etc.)	Jurídica	Tecnológica (informática, nuevas tecnologías)	Idiomas (inglés, francés, italiano, chino, etc.)
	Dominical	Presidente		24		✓			✓		✓				✓							✓
	Ejecutivo	Vicepresidente y Consejero Ejecutivo		21		✓		✓	✓		✓			✓								✓
	Independiente	Vocal	Auditoría y Cumplimiento Nombramientos, Retribuciones y RSC	8	Bankia		✓	✓	✓						✓	✓	✓	✓				✓
	Independiente	Vocal y Consejero Coordinador	Auditoría y Cumplimiento Nombramientos, Retribuciones y RSC	8	Prosegur		✓	✓				✓					✓		✓			✓
	Independiente	Secretario	Nombramientos, Retribuciones y RSC	9		✓						✓					✓				✓	✓
	Dominical	Vocal	Nombramientos, Retribuciones y RSC	19		✓			✓					✓								✓
	Dominical	Vocal		1*					✓								✓					✓
	Independiente	Vocal	Auditoría y Cumplimiento	11			✓	✓	✓		✓	✓	✓				✓	✓				✓
	Independiente	Vocal	Auditoría y Cumplimiento Nombramientos, Retribuciones y RSC	4	Abanca, Grifols		✓	✓	✓					✓	✓	✓		✓			✓	✓
	Independiente	Vocal	Auditoría y Cumplimiento	1	GSK, Applus		✓	✓	✓					✓	✓	✓		✓				✓
	Dominical	Vocal		0		✓			✓			✓					✓				✓	✓

EVALUACIÓN DEL CONSEJO

GRI 102-28

Con carácter anual, nuestro Consejo de Administración evalúa el **funcionamiento y composición** tanto del propio Consejo como de las Comisiones Delegadas. Es la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y RSC la encargada de revisar y actualizar los cuestionarios correspondientes, así como aprobar y lanzar el proceso.

El informe con los resultados de la evaluación correspondiente al ejercicio 2020 se presentará al Consejo de Administración en la sesión de 23 febrero de 2021.

En relación con la recomendación número 36 del Código de Buen Gobierno de las

Sociedades Cotizadas, que hace referencia a contar con el auxilio de un consultor externo debido a la política de contención de gastos motivada por la situación económica, la Sociedad ha decidido no recurrir a la mencionada figura durante el ejercicio 2020.

No obstante, y dada la coyuntura, la Comisión de Nombramientos, Retribuciones, y RSC, ha contado con el apoyo de los departamentos de Recursos Humanos y Gobierno Corporativo de la Compañía, para revisar y actualizar los formularios de evaluación, en los cuales se han incorporado cuestiones relativas a la gestión del COVID-19 e introducido ciertas mejoras en línea con las recomendaciones aplicables y las mejores prácticas del mercado en la materia.

RECOMENDACIONES DEL CBG

Durante este año, y tras la publicación de la última modificación del Código de Buen Gobierno de las Sociedades de la CNMV, ambas Comisiones Delegadas han **revisado el alcance de las nuevas recomendaciones**, así como el plan de acción para asegurar su cumplimiento. En particular, destacamos las siguientes medidas:

- Revisión y actualización de la Política de comunicación y contactos con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto para la incorporación de la nueva recomendación número 4 del CBG.
- Actualización de la Política de Selección de Consejeros, con el objetivo de incorporar las novedades respecto a la diversidad en el Consejo y en la Alta Dirección.
- Reducción del límite establecido en la autorización de la Junta General de Accionistas al Consejo de Administración para la ampliación de capital sin derecho de suscripción preferente al 20% del capital social, en cumplimiento de la recomendación 5 del CBG.

Comisiones Delegadas

GRI 102-20; 102-22; 102-26; 102-32

Al igual que la Junta General de Accionistas, y con el objeto de cumplir con las recomendaciones sanitarias, a partir de la declaración del estado de alarma, en marzo de 2020, todas las sesiones del Consejo de Administración, así como de las Comisiones Delegadas, han sido **celebradas de manera telemática**.

Este año ha **concluido el proceso de revisión de las funciones de las Comisiones Delegadas**, destacando la modificación de la denominación de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, y la creación del Comité de Sostenibilidad y la creación

del Comité de Sostenibilidad, órgano interno de gestión encargado de velar por la integración de los criterios ESG en nuestra estrategia de negocio y en toda la cadena de valor de la Compañía.

El Comité de Sostenibilidad depende, como el resto de Comités internos, del *Senior Executive Team* (SET), está formado por los responsables de las áreas de *Legal & Compliance*, *Global Procurement*, Operaciones, Organización, Relación con Inversores, *Real Estate*, y Responsabilidad Corporativa, reportando a la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y RSC.

COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS, RETRIBUCIONES Y RSC

Miembros	Mujeres	Consejeros externos dominicales	Consejeros externos independientes	Reuniones 2020	Presidente	Asistencia (presencial o telemática)
5	2 (40%)	1 (20%)	4 (80%)	8	Consejero Independiente	98%

La **Comisión es responsable de**, entre otras funciones, elaborar las propuestas de nombramientos y reelecciones de consejeros y altos directivos, y de elaborar su política de retribuciones. Además, informa en relación con las transacciones que impliquen

o puedan implicar conflictos de intereses y lidera la evaluación periódica de estructura, tamaño, composición y actuación tanto del Consejo de Administración como de las comisiones especializadas, realizando las recomendaciones oportunas en cada caso.

Por otro lado, la Comisión es el **máximo órgano de gobierno con funciones y responsabilidades en materia de Responsabilidad Corporativa y Diversidad**, entre las que destacan el seguimiento de la estrategia y prácticas en esta materia, la evaluación del cumplimiento de objetivos medioambientales, sociales, la gestión de la reputación corporativa, reconocimientos y visibilidad; así como la coordinación y verificación del proceso de reporte de la información no financiera.

Durante este ejercicio queremos destacar la participación de esta Comisión en los siguientes asuntos:

- Seguimiento de las medidas adoptadas por la Compañía en el ámbito laboral y retributivo como consecuencia del COVID-19
- Revisión del esquema retributivo del Consejo de Administración y adaptación al actual contexto socio-económico.
- Actualización de la Política de Selección de Consejeros y Diversidad.
- Revisión y actualización de los cuestionarios de evaluación del Consejo y del Primer Ejecutivo.

COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CUMPLIMIENTO

Miembros	Mujeres	Consejeros externos dominicales	Consejeros externos independientes	Reuniones 2020	Presidente	Asistencia (presencial o telemática)
5	2 (40%)	0 (0%)	5 (100%)	13	Consejero Independiente	100%

Esta Comisión tiene asignadas, entre otras, **funciones de apoyo** al Consejo de Administración en la supervisión de la eficacia de los sistemas de control interno y gestión de riesgos de la Compañía, actuando como canal de comunicación con los auditores internos y externos; la vigilancia del proceso de elaboración y presentación de la información financiera y no financiera al Consejo de Administración, así como del cumplimiento de las disposiciones legales y la normativa interna.

Durante este ejercicio queremos destacar el incremento significativo de las sesiones de esta Comisión (+30%) así como su participación en los siguientes **asuntos**:

- Seguimiento del estado de liquidez y nivel de endeudamiento de la Compañía, así como de las medidas de contención de gastos a alto nivel.

- Seguimiento y supervisión de los estados de información financiera y no financiera.
- Supervisión de la relación con el auditor de cuentas y seguimiento de las recomendaciones de la auditoría financiera, no financiera y del SCIIF.
- Especial seguimiento al cumplimiento del Reglamento Interno de Conducta, incluyendo la propuesta de modificación del régimen aplicable a las operaciones personales.
- Seguimiento y supervisión de la estrategia fiscal del Grupo.
- Supervisión y seguimiento del Programa de Recompra de Acciones Propias.
- Supervisión de la adaptación del plan de auditoría interna y seguimiento a las recomendaciones en esta materia.

Comité Ejecutivo (SET)

El SET (Senior Executive Team) es el órgano colegiado que **impulsa la dirección en Meliá Hotels International** y la revisión crítica y continua del negocio, velando por el cumplimiento de los objetivos fijados por el Consejo de Administración y apoyando en su gestión al Consejero Delegado.

Además, asegura el crecimiento sostenible de la actividad de Meliá y su aportación de valor al accionista, impulsando aquellos proyectos que acometemos como Compañía y cuya competencia le haya sido atribuida, estableciendo prioridades, asignando los recursos necesarios y velando por la consecución de los objetivos fijados. Además, proporciona al Consejo de Administración la información actualizada, objetiva y suficiente que permita, a este último, el desarrollo de sus funciones de supervisión.

Dado el contexto de pandemia global, el SET ha asumido, desde el primer momento, el **liderazgo para asegurar la correcta gestión de la crisis** en Meliá. Así, ha sido el órgano que ha impulsado, coordinado y velado por la implantación de todas las medidas que hemos adoptado para dar respuesta a las necesidades acaecidas como consecuencia de la crisis del COVID-19.

Entre las medidas impulsadas destacamos las siguientes:

- Activación del Comité de Gestión COVID-19.
- Elaboración de las propuestas de reducción de la retribución de la alta dirección.
- Estudio y elaboración de las propuestas de reestructuración organizativa.
- Medidas de prevención de seguridad y salud en los establecimientos hoteleros (Stay Safe with Meliá)
- Priorización e impulso del plan de digitalización de la Compañía y habilitación de medios digitales que faciliten la continuidad de la actividad.
- Estudio de las distintas alternativas de financiación para garantizar la viabilidad y la liquidez de la Compañía a corto, medio y largo plazo.
- Supervisión de un plan de comunicación y formación para todos los colaboradores.

Desde el mes de marzo de 2020, **su actividad**, del mismo modo que la del resto de órganos de Meliá, se ha visto **incrementada de forma muy intensa**, habiendo llegado a celebrarse reuniones diarias durante los tres primeros meses de la pandemia, y combinando sesiones presenciales y telemáticas.

Remuneración del Consejo de Administración

GRI 102-35; 102-38

La remuneración del Consejo de Administración de Meliá Hotels International se basa en la [Política de Remuneraciones](#) vigente en cada momento, las mejores prácticas del mercado, así como en las recomendaciones y normativa aplicables en esta materia. incluyendo, en su caso, estudios o análisis retributivos de externos independientes.

La [Política de Remuneraciones](#) vigente en 2020 es la Política aplicable a los ejercicios 2019 a 2021, aprobada por la Junta General de Accionistas de 2018 y modificada por la Junta General de Accionistas de 2019, con el fin de incluir la **cláusula clawback** en el esquema retributivo variable del Consejero Delegado.

MEDIDAS DE REDUCCIÓN DE REMUNERACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

En línea con las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, y en el marco de la situación económica derivada de la crisis motivada por el COVID-19, se han tomado las siguientes medidas en materia de remuneraciones:

- El Vicepresidente Ejecutivo & Consejero Delegado así como el SET (Senior Executive Teams) y VPs (Alta Dirección), tomaron, de manera voluntaria, la decisión de reducir su retribución fija en un 50% durante cuatro meses, desde mediados de marzo, y un 25% hasta el 31 de diciembre de 2020.

- En la misma línea, la retribución de los miembros del Consejo de Administración en concepto de asistencia a las Comisiones Delegadas (dietas) ha sido reducida en un 50% desde el mes marzo hasta el 31 de diciembre de 2020.
- Asimismo, el esquema retributivo a corto y largo plazo del Consejero Delegado ha sido suspendido.

En 2021 hemos continuado con medidas de reducción de la retribución:

- La retribución de los miembros de las Comisiones Delegadas en concepto de dietas por asistencia se ha extendido hasta el 30 de junio de 2021.

(En miles de €)	2019						2020					
	SUELDO	RETRIBUCIÓN FIJA	DIETAS	RETRIBUCIÓN VARIABLE A CORTO	RETRIBUCIÓN VARIABLE A LARGO	TOTAL	SUELDO	RETRIBUCIÓN FIJA	DIETAS	RETRIBUCIÓN VARIABLE A CORTO	RETRIBUCIÓN VARIABLE A LARGO	TOTAL
Consejero Delegado	761	22	32	434	1.251	2.500	578	22	32	-	-	632
Consejeros No Ejecutivos		237	608			845		206	549			755
Alta Dirección		1.930		679	2.229	4.838		1.467		-		1.467
Total	761	2.189	640	1.113	3.480	8.183	578	1.695	581	-	-	2.854

- En 2020 la brecha entre la retribución anual del Vicepresidente Ejecutivo & Consejero Delegado y la retribución media de la plantilla (perímetro consolidado) fue de 27,4 veces

- La remuneración media de los Consejeros y Alta Dirección (incluido Auditor Interno) es de 95.151€ para mujeres y 164.880€ para hombres

- El salario fijo del CEO reportado en la tabla, tiene impactado el ajuste salarial aplicado a la Compañía, además de tener suspendida la Retribución Variable a corto y a largo plazo, como medidas ante la crisis provocada por el COVID-19

Además de las medidas de reducción adoptadas en 2020, se prevé aprobar una nueva Política de Remuneraciones del Consejo para los ejercicios 2022 a 2024 y someterla a la aprobación de la Junta General de Accionistas del ejercicio 2021. Dicha Política incorporará nuevas recomendaciones en materia de retribuciones y transparencia del Código de Buen Gobierno (i.e. cláusula malus) y del Proyecto de Ley de Implicación a largo plazo de los accionistas.

PROCESO PARA DETERMINAR LA POLÍTICA DE REMUNERACIÓN E INVOLUCRACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

GRI 102-36

De acuerdo con el artículo 15 del [Reglamento del Consejo](#), la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y RSC es el órgano que ostenta las competencias en materia de política de retribuciones, siendo el responsable de (i) proponer al Consejo de Administración los criterios y condiciones de la Política de Remuneraciones, y (ii) velar por la transparencia de las mismas. El Consejo de Administración, por su parte, es el responsable de

(i) aprobar las Políticas de Remuneraciones y (ii) proponer su aprobación a la Junta General de Accionistas.

Por su parte, durante el proceso de elaboración del [Informe Anual de Remuneraciones del Consejo del ejercicio 2020](#) se han tenido en cuenta las recomendaciones recibidas de los proxy advisors durante la temporada de preparación de la Junta General de Accionistas (Glass Lewis e ISS) así como las mejores prácticas del mercado aplicables en la situación socio - económica actual.

Tal y como se ha indicado anteriormente, se prevé someter a la aprobación de la Junta General de Accionistas de 2021 la nueva Política de Remuneraciones, aplicable a los ejercicios 2022 a 2024. Para la elaboración de dicha Política se tomarán en consideración las nuevas recomendaciones del Código de Buen Gobierno de Sociedades Cotizadas (i.e. cláusula malus), así como los nuevos requisitos de transparencia establecidos en el Proyecto de Ley de modificación de la Ley de Sociedades de Capital.

Hechos destacados 2020

PROGRAMA DE RECOMPRA DE ACCIONES Y REDUCCIÓN DE CAPITAL

Durante el primer semestre del año finalizó el Programa de Recompra de Acciones Propias impulsado por el Consejo de

Administración a finales de 2019, aprobándose en la Junta General de Accionistas de 10 de julio de 2020 la correspondiente reducción de capital por amortización de acciones propias. El capital y acciones resultantes de dicha reducción es el siguiente:

Capital Social	Acciones	Valor nominal
44.080.000 Euros	220.400.000	0,20 Euros

Por su parte, nuestro Presidente y Fundador, Gabriel Escarrer Juliá, a través de la sociedad Tulipa Inversiones 2018, S.A., así como el Vicepresidente Ejecutivo y Consejero Delegado, Gabriel Escarrer Jaume, han incrementado su participación en Meliá Hotels International a través de sendas compraventas de acciones efectuadas en el mes de septiembre del presente año.

JUNTA GENERAL TELEMÁTICA Y CANCELACIÓN DE DIVIDENDOS

Dado el contexto de restricciones de movimiento y asistencia a juntas motivado por las medidas sanitarias y de distancia social exigidas por las autoridades sanitarias, y siguiendo las recomendaciones del nuevo Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, Meliá ha apostado por la **implantación de medidas de asistencia y voto telemáticos**, permitiendo de este modo a los accionistas e inversores la participación activa e informada en la Junta General Ordinaria de 2020 a través de una plataforma digital diseñada al efecto. En este sentido, el quorum de asistencia de la Junta de 2020 ha sido de un 71,178% del capital social con derecho a voto.

Asimismo, y en consonancia con los impactos negativos generados por el COVID-19, el Consejo de Administración acordó revocar la propuesta de distribución de dividendos a cuenta de reservas de libre disposición, a fin de fortalecer la solvencia y liquidez de la Sociedad.

PREMIO OLIVENCIA 2020

Hemos participado en la tercera edición del Premio de Buen Gobierno Corporativo Manuel Olivencia que concede la Fundación Cuatrecasas y que está dirigido a reconocer las actuaciones que reflejen la gestión adecuada y transparente de las sociedades cotizadas como factor esencial para la generación de valor de manera sostenible. En la edición de 2020 los premios se han centrado en los aspectos relacionados con la buena gobernanza en la crisis causada por la pandemia, sin dejar de atender al seguimiento de otras prácticas de gobierno corporativo orientadas a promover una gestión adecuada, transparente y sostenible.

Gestión de riesgos

Gobierno de la gestión de riesgos

GRI 102-30

Nuestro Modelo de Control y Gestión de Riesgo, así como su gobierno, se asienta sobre **3 pilares esenciales**:

- La existencia de una **Política de Control de Riesgos** y su Norma Interna, establecen nuestro marco general de actuación así como los principios básicos, pautas o criterios que el Sistema de Gestión de Riesgos de la Compañía sigue, para garantizar

un completo alineamiento con la estrategia. Ambos documentos han sido actualizados y aprobados por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento durante el año 2020.

- Una **estructura de Órganos de Gobierno** con funciones y responsabilidades específicas atribuidas en materia de gestión de Riesgos.

ÓRGANO	FUNCIÓN / RESPONSABILIDAD
Consejo de Administración	Aprueba la Política
Comisión de Auditoría y Cumplimiento	Supervisa los sistemas de control interno y gestión de riesgos
Comité Ejecutivo	Vela por la integración de la gestión de riesgos en procesos críticos, asignando la titularidad de los riesgos y realizando seguimiento

- Un **sistema de segregación e independencia de funciones**, que sigue el modelo de las 3 líneas de defensa, permitiendo asegurar una gestión completa e integrada de un ámbito transversal a toda la Compañía, y cuya responsabilidad máxima recae en el Consejo de Administración.

- **Primera línea:** integrada por las unidades de negocio y organizativas, que asumen la responsabilidad de identificar, valorar y gestionar los riesgos y, como consecuencia directa, definen e implantan las medidas necesarias para su mitigación.
- **Segunda línea:** constituida por el departamento de Control de Riesgos y Cumplimiento, cuyas principales funciones son: i) Garantizar el cumplimiento de la política y norma de control de

riesgos, asegurando la implantación y buen funcionamiento del Sistema de Gestión de Riesgos; ii) Apoyar en la identificación, análisis y valoración de riesgos; iii) Controlar y dar seguimiento a los riesgos clave; iv) Reportar a los Órganos de Gobierno.

- **Tercera línea:** formada por el departamento de Auditoría Interna, vela por el buen funcionamiento del Sistema de Gestión de Riesgos a través de la supervisión de la primera y segunda línea de defensa.

Meliá Hotels International asegura y garantiza la **máxima independencia en la gestión de riesgos** ya que, tanto la segunda como la tercera línea de defensa, dependen de forma directa de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.



Modelo de gestión de riesgos

El modelo de Gestión de Riesgos de Meliá está basado en la **metodología COSO**. De este modo identificamos y evaluamos anualmente, bajo criterios homogéneos, los principales riesgos que pudieran afectar tanto a nuestra estrategia como a los objetivos definidos por el Grupo.

El modelo se desarrolla a través de **5 fases o etapas**:

- Identificación de los riesgos que afectan a la estrategia y objetivos de negocio
- Evaluación de los riesgos identificados
- Respuesta a los riesgos, definiendo los planes de acción adecuados
- Seguimiento y control de los riesgos y las medidas adoptadas

- Comunicación y reporting a los Órganos de Gobierno y resto de la Organización

Hemos identificado un conjunto de **104 riesgos** principales, agrupados en torno a 6 categorías:

- Globales
- Financieros
- Negocio
- Operaciones
- Cumplimiento
- Información

104 Riesgos Identificados



Principales riesgos

GRI 102-15

El Modelo de Gestión de Riesgos es **transversal a toda la Organización**. De este modo, tanto las unidades de negocio como las áreas corporativas participan, de forma directa, en la identificación y valoración, bajo criterios homogéneos, de aquellos riesgos que les afectan de forma directa.

La actualización que hemos realizado durante el año 2020 del Mapa de Riesgos del Grupo ha involucrado de forma directa a **79 directivos**, de diferentes ámbitos de gestión, permitiendo la elaboración de **92 Mapas de Riesgos**.

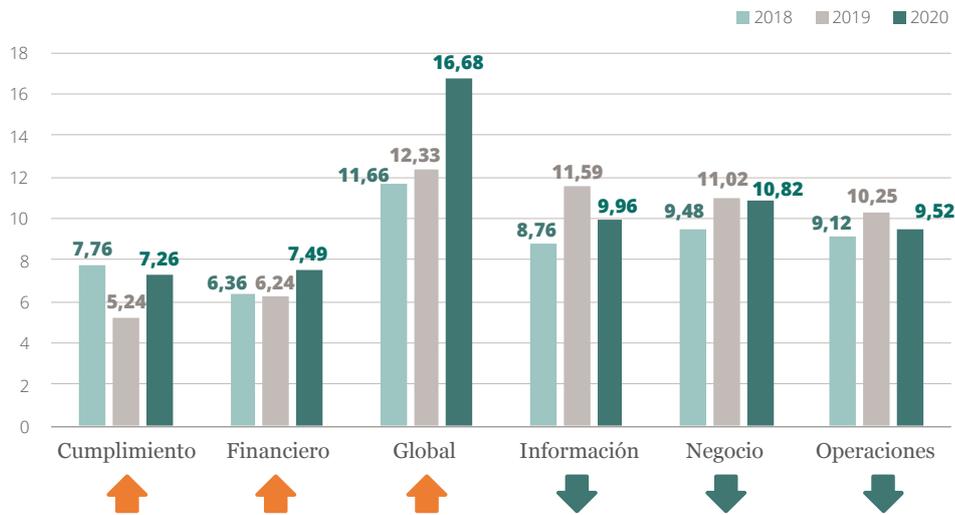
Mapas de riesgos

92

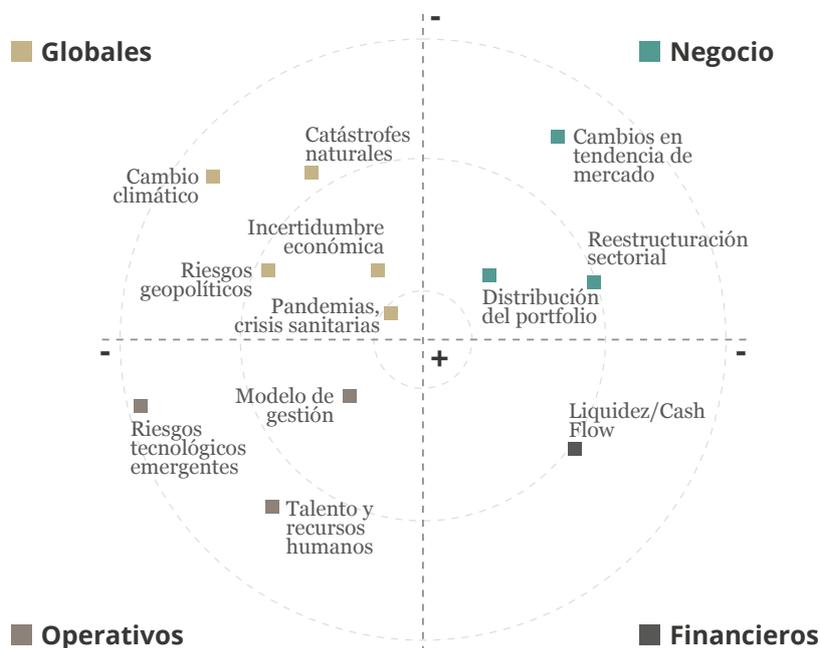
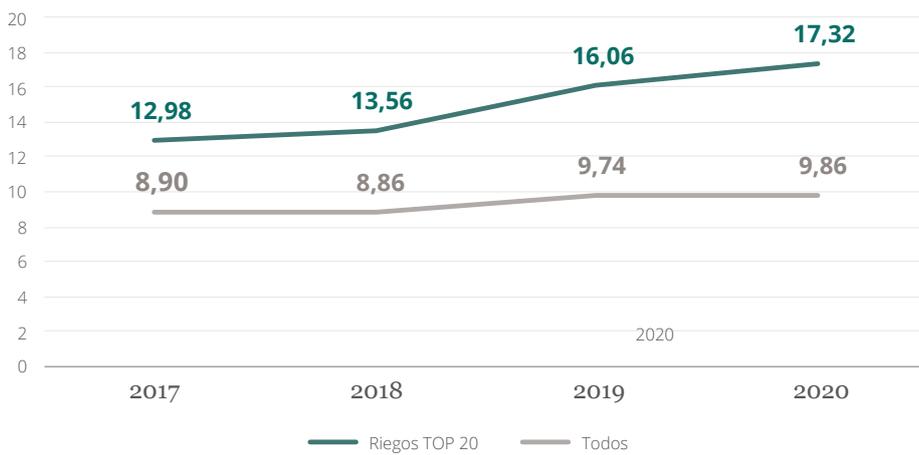
Directivos involucrados

79

EVOLUCIÓN DEL VALOR PROMEDIO POR CATEGORÍA DE RIESGO



EVOLUCIÓN DEL VALOR PROMEDIO DE LOS RIESGOS



A continuación mostramos los principales riesgos así como, de forma esquemática, las medidas de control y gestión que la Compañía pone en marcha para su mitigación.

					MEDIDAS DE GESTIÓN & CONTROL	
CATEGORÍA	RIESGOS	ESG	DETALLE	TENDENCIA	EL DÍA DESPUÉS - 5 PALANCAS PARA LA RECUPERACIÓN Y LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS	
Globales	Pandemias, crisis sanitarias	☑	Falta de capacidad de adaptación o respuesta para minimizar el impacto	↑	<p>EVOLUCIÓN ORGANIZATIVA</p> <p>Abordar una evolución organizativa estructurada en tres bloques:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo Organizativo: convirtiéndonos en una organización ágil • Cultura: reforzando algunas de las palancas clave de nuestra cultura de empresa • Reskilling: la transformación requiere de nuevas capacidades y un entorno de aprendizaje constante. <p>GESTIÓN TÁCTICA DE LA COVID - 19</p> <p>Plan de continuidad del negocio que se estructura en 5 ejes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seguridad y confianza sanitaria 2. Preservación del empleo y del talento 3. Liquidez y posición financiera 4. Continuidad del negocio 5. Gestión reputacional <p>Con el Programa #StaySafeWithMeliá</p> <p>Mediante la aplicación de medidas laborales de protección del empleo, teletrabajo colaborativo y reforzando la comunicación y el acompañamiento a nuestros empleados</p> <p>Estableciendo un plan para la gestión ágil de aperturas y cierres de nuestros hoteles, así como del marketing y las ventas</p> <p>Con una intensa comunicación y reforzando nuestro compromiso social</p>	<p>APUESTA POR LA DIGITALIZACIÓN</p> <p>Evolucionar hacia un modelo operativo digitalizado a través de la innovación, tecnología y procesos más eficientes a partir de una cartera de proyectos estructurados en tres ámbitos de actuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribución • Front Office • Back Office <p>GESTIÓN SOSTENIBLE</p> <p>Nuestro Plan Director de Sostenibilidad se asienta sobre las siguientes premisas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los retos globales y los cambios sociales como marco de referencia y pautas de actuación. • La transformación sostenible del modelo turístico, donde las cuestiones sociales y medioambientales queden integradas en el modelo de gestión. • Asegurar una gestión adecuada y transparente, bajo un modelo de gobierno ágil y flexible. <p>FORTALEZAS DE NEGOCIO</p> <p>Iniciativas estratégicas dirigidas a reforzar nuestras fortalezas básicas de negocio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quality Growth: con el que apostamos por un modelo de crecimiento internacional selectivo y de calidad. • F&B Performance Growth: dándole un nuevo enfoque al F&B tradicional. • Personalized Distribution: convirtiéndonos en los dueños de nuestra estrategia de distribución y de la relación con el cliente. • Efficient Management Model: poniendo en valor nuestra capacidad como gestores, con el objetivo de ser más competitivos, más rentables y más flexibles.
	Incertidumbre económica		Incertidumbre o crisis económicas a nivel nacional o internacional	↑		
	Riesgos geopolíticos	☑	Terrorismo Crisis o inseguridad política en países con presencia Guerras, revueltas civiles o militares	↓		
	Catástrofes o desastres naturales	☑	Huracanes; Terremotos; Volcanes	↓		
	Cambio climático	☑	Efectos adversos del cambio climático Falta de adaptación al cambio climático	↑		
Negocio	Distribución del portfollio			↓		
	Reestructuración sectorial		Fusiones, adquisiciones, cierres	↑		
	Cambios en tendencia de mercado	☑	Cambios demográficos Cambios en preferencias, hábitos, valores, sistemas de compras, etc.	↑		
Operativos	Talento y recursos humanos	☑	Pérdida o fuga de talento Dificultad para atraer o captar talento Cierta dependencia de personal clave en algunas posiciones Gestión del cambio	↓		
	Modelo de gestión	☑	Competitividad del Modelo de Gestión Cultura de Gestión hotelera Generación de nuevos ingresos Dependencia de clientes-mercados Gestión presupuestaria Rentabilidad	↑		
	Riesgos tecnológicos emergentes	☑	Vulneración de la seguridad informática a través de ciberataques Riesgos relacionados con la protección y seguridad de la información y de la propiedad intelectual Falta de evolución o adaptación de los sistemas a los riesgos tecnológicos	↓		
	Liquidez/Cash Flow		Liquidez / Cash Flow	↑		
Financieros				↑		

Nota 1 - Para mayor información sobre las medidas de gestión y control, consultar el Capítulo Prioridades Estratégicas - El Día Después: de la contingencia a la resiliencia y la recuperación.
 Nota 2 - La identificación de estos riesgos no implica su materialización durante el ejercicio. No obstante, el Grupo trabaja en poner en marcha los mecanismos necesarios para la gestión y control de dichos riesgos.
 Nota 3 - Mayor detalle del Modelo de Gestión de Riesgos en el Informe Anual de Gobierno Corporativo (apartado E)

Riesgos emergentes

Parte importante del Modelo de Gestión de Riesgos de Meliá es la identificación de aquellos **riesgos resultantes de una incrementada exposición o susceptibilidad a nuevos factores del entorno**, como es el caso del COVID-19; y también de aquellos riesgos relacionados al incremento en la exposición frente a un peligro ya identificado, como son los riesgos derivados del cambio climático. Estos riesgos forman parte de nuestro mapa de riesgos, pero profundizamos en su análisis para identificar los **potenciales impactos en el largo plazo** y las medidas de mitigación que hemos puesto en marcha.

RIESGO EMERGENTE 1: DESTINOS CON PROBLEMAS HÍDRICOS

El agua es un recurso natural indispensable para el sector hotelero, ya que sustenta la oferta de nuestros servicios y actividades. Como compañía hotelera referente en sostenibilidad, somos conscientes de la **importancia de una gestión responsable del agua**, para asegurar la actividad turística y una gestión sostenible, eficiente y responsable de este recurso, en línea con la Agenda 2030 (ODS 6). Para nosotros y, para todo el sector hotelero en su conjunto, el riesgo de escasez de agua y/o sequías puede impactar negativamente en el negocio de diversas formas:

- Daños en las instalaciones y equipos. Suministros inadecuados debido a la afectación de las fuentes de agua
- Incrementos en los costes de operación por limitaciones de acceso a los suministros
- Discontinuidad de las operaciones y/o pérdida de negocio
- Incumplimiento de estándares de calidad en el servicio e insatisfacción de los clientes.
- Pérdida de atractivo turístico en los destinos

Como medidas de adaptación y mitigación, contamos con un **Sistema de Gestión Ambiental y Energético "SAVE"**, el cual monitoriza el 95% del consumo de agua de nuestro portfolio, lo que nos asegura un sistema de gestión y control responsable de la gestión del agua y una evaluación de los riesgos y oportunidades hídricas en las zonas donde operamos, facilitando la toma de decisiones y un foco estratégico en su gestión.

Asimismo, trabajamos con la herramienta **Aqueduct Water Risk Atlas**, que nos permite identificar las zonas con mayor riesgo de

estrés hídrico a nivel mundial, monitorizar nuestro portfolio ubicado en dichas zonas y adoptar las medidas preventivas necesarias.

Por otro lado, en línea con nuestro compromiso de garantizar el uso eficiente de los recursos, por segundo año consecutivo hemos participado de forma voluntaria en el **CDP Water Security**, un ranking de prestigio internacional, que mide nuestra gestión para asegurar la seguridad y calidad del agua.

Más información en el [Capítulo Medioambiente & cambio climático](#).

RIESGO EMERGENTE 2: CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE

La excepcional situación generada por la pandemia, que ha provocado este año la paralización global del turismo, ha marcado un **hito importante en los patrones de viajes**. Los gobiernos de todo el mundo han aplicado diversas restricciones a la movilización y al turismo, incluyendo medidas drásticas como el cierre de fronteras. Estas medidas, junto con el miedo y la inseguridad, han provocado que los viajes turísticos y, por lo tanto, el alojamiento en nuestros hoteles, se hayan visto reducido a mínimos históricos.

A pesar de los esfuerzos del sector privado y de los gobiernos por reactivar el turismo, **se prevén cambios** en el comportamiento de los clientes, patrones de viajes y consumos turísticos; y una exigencia mayor en garantizar la máxima seguridad en los desplazamientos.

El impacto negativo de los cambios en el comportamiento de los clientes se ve **reflejado en elementos clave del turismo**, como son la disminución de los desplazamientos en avión, el incremento del turismo en el propio país, la reducción de los viajes de negocio por el uso de las tecnologías disponibles para la celebración de reuniones virtuales o el cambio en las preferencias de alojamiento en entornos rurales o naturales, alterando las previsiones de demanda y disminuyendo la rentabilidad.

En Meliá, buscamos anticiparnos a estos cambios adaptando nuestra oferta de servicios, como el **Programa Workation** explicado con más detalle en el [Capítulo Experiencias del cliente](#) y tomando las medidas de seguridad más exigentes para garantizar la seguridad de nuestros clientes, como el **Programa Stay Safe with Meliá**, detallado en el [Capítulo Seguridad y salud laboral](#).

Riesgos ESG

El acrónimo ESG, hace referencia a los tres factores principales que permiten evaluar la sostenibilidad de una compañía o una inversión bajo criterios medioambientales, sociales o de gobierno. Este enfoque es el resultado de la **evolución del concepto de triple resultado**, entendido como enfoques en personas, planeta y beneficios. La tendencia actual establece que los tres conceptos son igual de importantes para asegurar la sostenibilidad a largo plazo y garantizar un **triple objetivo**: económicamente viable, socialmente beneficiosa y ambientalmente responsable.

En Meliá, el análisis de los riesgos bajo criterios ESG se encuentra **integrado en el Modelo de Gestión de Riesgos** de la

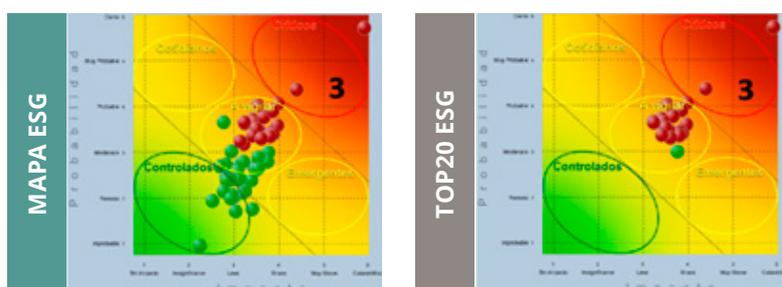
Compañía. Se identifican aquellos riesgos ESG, que forman parte del catálogo de riesgos del grupo, y una vez finalizado el proceso de elaboración del Mapa de Riesgos del Grupo, se extrae el Mapa de Riesgos ESG y se aplica el mismo modelo de gestión, seguimiento y control de las medidas adoptadas para su mitigación.

Este año, **por primera vez, disponemos de un Mapa de Riesgos ESG específico**, que identifica los 47 riesgos en este ámbito. Este mapa será revisado anualmente, siguiendo el mismo proceso que el Mapa de Riesgos Global de la Compañía y analizado por el Comité de Sostenibilidad recientemente creado durante este año.

Riesgos ESG

47

MAPA DE CALOR RIESGOS ESG



A continuación se muestran los principales riesgos ESG identificados por dimensión. El TOP 20 de Riesgos ESG, se encuentra enmarcado entre los 30 principales riesgos globales del Grupo, situándose 11 de ellos entre los TOP 20 del Mapa de Riesgos Global de la Compañía.

RIESGOS ESG TOP 3 (POR DIMENSIÓN)

Posición	Dimensión Ambiental	Posición	Dimensión Social	Posición	Dimensión Gobierno
4	Catástrofes o desastres naturales	1	Pandemias, crisis sanitarias	3	Integración de criterios ESG en el modelo de crecimiento
7	Falta de adaptación al cambio climático	5	Cambios en las tendencias del mercado	10	Riesgos tecnológicos emergentes
24	Inadecuada gestión medioambiental	6	Retención del talento	18	Nuevas exigencias legales o regulatorias

La identificación de riesgos ESG que realizamos se encuentra alineada con los principales riesgos contemplados por el *World Economic Forum* en sus reportes *Global Risks Report 2020* y *COVID-19 Risks Outlook A Preliminary Mapping and Its Implications*.

Ética e integridad

Códigos de conducta

GRI 102-17

CÓDIGO ÉTICO DE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

El [Código Ético de Meliá Hotels International](#) integra todos los **principios y compromisos públicos** que hemos asumido, así como un conjunto de **pautas de actuación** que ordenan y dan sentido a nuestros valores como Compañía.

Aunque son muchos los compromisos públicos que hemos asumido en diferentes ámbitos, y que implican a todos nuestros colaboradores, queremos destacar dos que, de forma especial, marcan la pauta del modo en que desarrollamos nuestra su actividad.

- Cumplir con la legislación y obligaciones regulatorias nacionales e internacionales aplicables
- Actuar con rigor y contundencia frente a cualquier práctica de corrupción, fraude o soborno.

Este código define las bases que **aseguran el alineamiento** entre nuestras políticas, normas, procesos y procedimientos internos. Además, fue creado con el propósito expreso de ser una guía para orientar y asegurar la relación ética con nuestros Grupos de Interés y el cumplimiento de los compromisos asumidos con todos ellos.

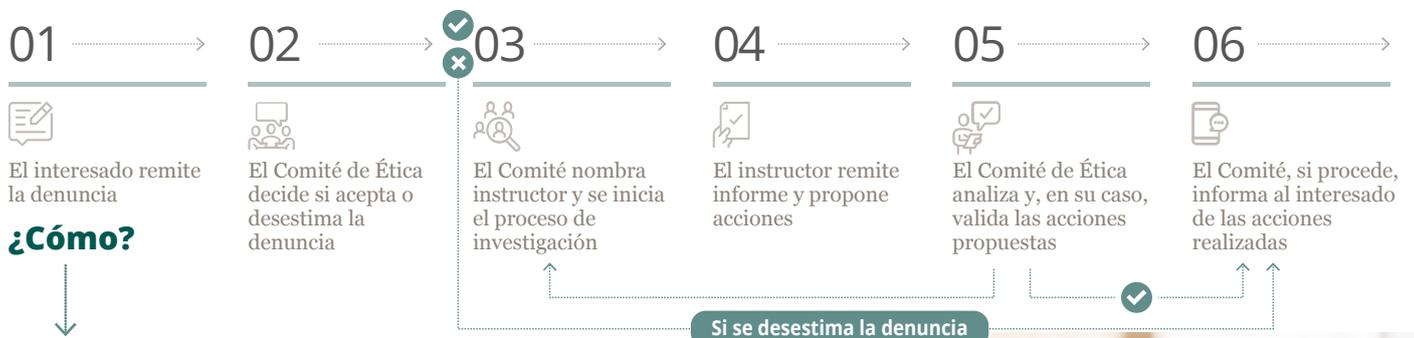
A todo el **equipo humano** que integra Meliá Hotels International, se le exigen **pautas**

responsables de actuación y gestión, así como un comportamiento ético y honesto, y por ello deben adherirse y asumir el contenido de nuestro Código Ético, disponible para ellos tanto en la página web institucional www.meliahotelsinternational.com como en el propio Portal del Empleado. Estas pautas establecidas para todos los empleados del Grupo son más exigentes si cabe para las personas que ocupan posiciones directivas, y que son asumidas, y renovadas cada dos años, mediante la firma y aceptación de la Norma de Comportamiento Directivo.

Para garantizar el cumplimiento de nuestro Código Ético hemos implantado **tres mecanismos**:

- **Canal de Denuncias:** Herramienta principal para dirigir a la Compañía denuncias o quejas en esta materia.
- **Comité de Ética:** Órgano colegiado e independiente cuya función principal es garantizar una gestión adecuada de las denuncias recibidas.
- **Oficina del Código Ético:** Encargada de orientar en la interpretación y aplicación del Código.

Tanto el Canal de Denuncias como el Comité de Ética disponen de Reglamentos propios que regulan su funcionamiento y que son aprobados por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.



¿Cómo?



A través de Meliá Home (portal del empleado), en el apartado “Código Ético”, clicando en Canal de Denuncias.



A través de la web corporativa de Meliá: <https://www.meliahotelsinternational.com/es/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/codigo-etico> Clicando en Canal de Denuncias.



Accediendo a la URL: <http://melia.xperta.es/incidencias/crear>



Por mensajero o correo ordinario
Atención: Comité de Ética
Meliá Hotels International, S.A.
Gremio Toneleros, nº 24
(Polígono de Son Castelló)
07009 · Palma de Mallorca

Durante 2020 se han recibido un total de 18 denuncias. Una de las cuales corresponde a proveedores en relación a comportamientos contrarios al Código Ético. Las restantes

17 fueron interpuestas por empleados, distribuidas atendiendo a las siguientes tipologías,

Total denuncias empleados	Comportamientos no éticos	Leyes y/o regulaciones externas	Principios empresariales	Políticas, normas y procedimientos	Total denuncias proveedores
17	12	1	1	3	1

CÓDIGO ÉTICO DEL PROVEEDOR

En Meliá no sólo cumplimos con la legislación vigente, sino que establecemos como uno de nuestros objetivos trabajar en la **implantación constante y paulatina de criterios, prácticas y recomendaciones** vinculados al buen gobierno corporativo y a un modelo sostenible y responsable, también en la cadena de suministro. Por este motivo, recogemos en el Código Ético compromisos y pautas generales con todos nuestros grupos de interés, entre los que se encuentran los proveedores.

Construimos relaciones a largo plazo basadas en un modelo de confianza, respeto y beneficio mutuo, anclado en un fuerte compromiso ético y responsable. Los proveedores son una parte esencial de nuestro éxito, por lo que la **colaboración con ellos y el trabajo conjunto**, permiten garantizar a nuestros clientes servicios de alta calidad, asegurando el presente y futuro de las compañías.

La sensibilidad social, el entorno competitivo y la evolución del negocio, han impulsado que las compañías sean responsables de los impactos en su cadena de suministro. Desde Meliá queremos consolidar un modelo de empresa sostenible y responsable, que vela por la reputación, e integra ese modelo en sus principios empresariales y éticos.

Fruto de este compromiso publicamos en 2018 el [Código Ético del Proveedor](#), que nació con el propósito de ser un instrumento cohesionador de nuestros principios y valores como Compañía. Confiamos en que estos principios sean compartidos por nuestros proveedores, de forma complementaria al cumplimiento normativo e lo interioricen y apliquen, desde el convencimiento y la tranquilidad que supone hacer lo correcto.

Nuestro modelo se afianza en la adhesión de Meliá a modelos de comportamiento empresarial como la **Declaración Universal de Derechos Humanos**, los **Principios del Global Compact**, los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** y la **Convención de los Derechos del Niño**, los cuales definen los retos y compromisos generales para los apartados de este Código. Adicionalmente, impulsamos iniciativas sectoriales, entre las cuales destacan el **Código Ético del Turismo de la Organización Mundial del Turismo**, que define los principios para el desarrollo del sector, el **Código ECPAT (Eradicating Child Prostitution Abuse and Traffic)** enfocado en la abolición de la explotación infantil y el **Global Sustainable Tourism Council** que fomenta el desarrollo de prácticas vinculadas al desarrollo sostenible del sector (ver Anexo 1 para mayor información). De este modo, y en virtud del Código Ético del Proveedor, recomendamos a nuestros proveedores su adhesión a estos modelos de comportamiento empresarial así como el cumplimiento de los **principios específicos** establecidos en este Código en materias como;

- La ética profesional
- Los Derechos Humanos y la erradicación de la mano de obra infantil
- La seguridad, salud e higiene en el trabajo
- La calidad del producto y servicio
- La protección del medioambiente y la comunidad
- La protección de la información y de los activos

Todos nuestros proveedores tienen a su disposición un [Canal de Denuncias](#) específico, a través del cual pueden comunicar cualquier conducta contraria a este Código. El funcionamiento de este Canal de Denuncias, sigue cauces similares a los establecidos para los propios empleados de Meliá, y está regulado por un Reglamento propio, aprobado por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Modelo de cumplimiento

Los principios rectores de nuestro Modelo de Cumplimiento se definen en la [Política de Compliance](#). Los elementos principales que aseguran su adecuado desarrollo son los siguientes:

- El Consejo de Administración, a través de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, ejerce las funciones de supervisión de la función de Riesgos y Cumplimiento.
- El Departamento de Riesgos y Cumplimiento, que informa directamente a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento a través del Compliance Officer de la Compañía. Esta figura es la responsable, entre otras, de desarrollar el Modelo de Compliance y supervisar la validez de los controles, poniendo un foco especial en el compliance penal.
- El Código Ético de Meliá Hotels Internacional y su cuerpo normativo, compuesto por políticas, normas, y procesos, que lo desarrollan. De forma adicional, en este apartado se enmarca el Código Ético del Proveedor.
- El Comité de Ética, que garantiza la gestión adecuada de las incidencias comunicadas a través de los canales de denuncia establecidos por la Compañía.

Modelo de prevención y detección de delitos

Enmarcado en el Modelo de Cumplimiento, disponemos de un sólido Modelo de Prevención y Detección de Delitos. Este modelo contribuye a prevenir la comisión de delitos penales por parte de nuestros empleados. Su revisión tiene carácter anual y se estructura del siguiente modo:

- **Mapa de riesgos penales:** Identifica los delitos penales a los que, como compañía, estamos expuestos. En la actualidad hemos identificado **23 riesgos** de este tipo.
- **Inventario de controles asociados a cada delito:** A cierre del año 2020, este inventario está compuesto por **343 controles**. La revisión realizada durante este año nos permitió, por un lado, eliminar 27 controles y, por otro, incorporar 26 nuevos controles.
- **Sistema de verificación de los controles:** Permite conocer el grado de adecuación e idoneidad de los controles identificados, documentando las evidencias de dichos controles.
- **Modelo de reporting periódico:** El análisis se reporta y remite al Comité Ejecutivo, Comisión de Auditoría y Cumplimiento y Consejo de Administración así como a todos los responsables afectados.

Durante este año 2020, y tras la auditoría de revisión efectuada por AENOR, obtuvimos la renovación del certificado que acredita que el **Sistema de Gestión de Compliance Penal** cumple los requisitos establecidos por la norma **UNE 19601:2017**.

Riesgos penales

23

Controles

343



CORRUPCIÓN Y SOBORNO

GRI 205-1; 205-2

Tenemos un firme compromiso con la lucha contra la corrupción, en cualquiera de sus formas y que manifestamos públicamente en la [Política de Anticorrupción](#). Esta política **rige la actuación de la totalidad de directivos y empleados** de la Compañía, con la finalidad de prevenir, detectar, denunciar y remediar la ejecución de cualesquiera actuaciones que, de conformidad a la normativa que resulte de aplicación, pudieran ser consideradas corruptas o delictivas.

En relación a los delitos asociados a la corrupción, e integrados en el Modelo de Prevención y Detección de Delitos, hemos identificado **99 controles específicos**, evaluados anualmente, como parte del sistema de verificación mencionado.

BLANQUEO DE CAPITALS

El modo en el que trabajamos a favor de la prevención de este delito se recoge en el **Manual de Blanqueo de Capitales**. Este manual, accesible para todos los empleados, a través del Portal del Empleado, establece las medidas de diligencia debida que se deben aplicar en los establecimientos que llevan a cabo la actividad de cambio de divisa.

Además, contamos con un **Órgano colegiado de Control Interno**, que actúa como máximo responsable de la aplicación de los procedimientos de control interno destinados a prevenir la prevención del blanqueo de capitales en la actividad de cambio de divisa. El mencionado Modelo de Prevención y Detección de Delitos ha identificado **61 controles** establecidos para la evitación de este delito penal.

El Departamento de Auditoría Interna, como tercera línea de defensa, revisa anualmente

De forma adicional, contamos con una **Norma de Administración y Control Interno de Hoteles**, accesible para todos los colaboradores a través del Portal del Empleado y que, en las secciones específicas de cuentas a pagar y tesorería, establece directrices claras para evitar la corrupción y el fraude en procesos relacionados con:

- Recepción, validación y contabilización de facturas
- Pagos a terceros
- Movimiento y manejo de efectivo
- Conciliación bancaria
- Apertura y manejo de cuentas bancarias

el Modelo de Prevención de Delitos. De este modo se garantiza la implantación correcta de los controles establecidos en el modelo. Además, también realiza revisiones del **Sistema de Control Interno de la Información Financiera (SCIIF)**, así como de la correcta implantación en las unidades de negocio y corporativas de lo establecido en las Políticas, Normas y procesos internos, incluidos los indicados.

Durante el año 2020, este departamento ha realizado **144 informes de auditoría**, con alcance global, dando cobertura a todas las regiones, áreas y negocios de la Compañía.

Fruto de este ejercicio, y en base al resultado de las auditorías realizadas, en 2020 no hemos detectado ninguna práctica que pudiera exponer a la Compañía a un delito de corrupción o fraude.

Controles
específicos

99

Controles delitos
penales

61

Informes de
auditoría

144

FORMACIÓN EN MATERIA DE ÉTICA Y CUMPLIMIENTO

Consideramos que para asegurar la gestión ética y de compliance de forma continua, es necesario extender el conocimiento de esta materia a nuestros equipos. De este modo, eMeliá incorpora **tres módulos** formativos multimedia, de carácter obligatorio para más de 4.500 empleados de la Compañía, entre personal corporativo, Directores, Subdirectores y Jefaturas en los distintos hoteles.

Para su superación los participantes deben superar con éxito un test específico para cada uno de módulos.

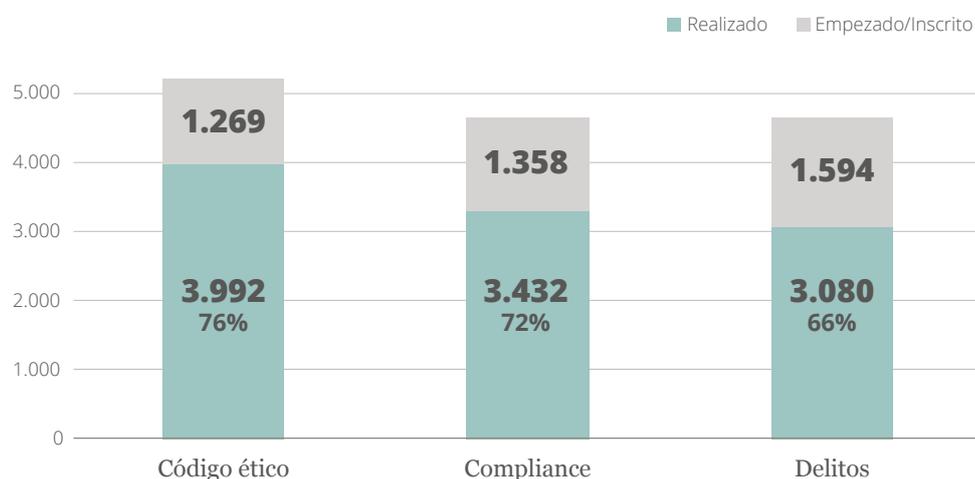
- **Código Ético y Canal de Denuncias:** Formación específica sobre el Código, su contenido y objetivos.
- **Compliance:** Ofrece un enfoque concreto sobre el compliance, su función y la cultura de gestión en esta materia, así

como la figura y responsabilidades del Compliance Officer de la Compañía.

- **Principales Delitos Penales:** Módulo formativo que aborda los principales delitos penales a los que estamos expuestos como Compañía, así como los comportamientos o situaciones que pudieran suponer la comisión de los mismos y los mecanismos a nuestra disposición para su prevención y comunicación, entre los que destaca la formación específica para la prevención de la Corrupción y el Blanqueo de Capitales.

A cierre del ejercicio 2020, aproximadamente un 70% de los empleados con acceso a la plataforma de formación online, ha realizado estos cursos. Por categorías, en torno al 82% del personal Directivo de la compañía ha completado ya esta formación o está cursándola. En la siguiente imagen se muestran los datos del personal formado detallados por módulo:

PERSONAS FORMADAS POR MÓDULOS



Protección de la privacidad

GRI 418-1

En un contexto en plena transformación digital y en el que la información es un activo en sí mismo que hay que cuidar, asumimos el firme y claro compromiso de **"Proteger la información de carácter personal que**

nuestros stakeholders nos han facilitado para garantizar la integridad, disponibilidad, seguridad y confidencialidad de la misma."

Para asegurar el cumplimiento de este compromiso contamos con un **Modelo de Gestión de la Privacidad**, integrado por diferentes herramientas complementarias entre sí:

POLÍTICA DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

La [Política de Seguridad de la Información](#), que establece el marco de seguridad de la información. Está basado en las buenas prácticas reconocidas a nivel internacional en la gestión de la Seguridad de la Información para asegurar y garantizar, en todo momento, la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información que gestionamos, para su mejor tratamiento en cualquiera de los ámbitos de la actividad.

POLÍTICA DE PRIVACIDAD

La [Política de Privacidad](#) establece las pautas a seguir por parte de todos nuestros empleados en el ejercicio de sus actividades, y hace referencia a la generación, obtención, tratamiento, almacenamiento y/o supresión de información.

NORMA DE PRIVACIDAD

La **Norma de Privacidad** enmarca los criterios y principios que deben regir en la incorporación, tratamiento y uso de los datos personales gestionados por nuestros empleados. Asimismo, define los roles y responsabilidades de las personas que tienen acceso al tratamiento de datos de carácter personal, los principios a aplicar para su tratamiento y las medidas mínimas adecuadas para cumplir con la Política.

Por otro lado, fija las pautas a seguir para asegurar la adecuada gestión de los ejercicios de derecho de los interesados, los procedimientos de notificación y gestión ante posibles contingencias, así como los mecanismos de seguimiento y control necesarios para asegurar la efectiva implementación del sistema de gestión de privacidad de Meliá.

Además, la norma incorpora un capítulo de régimen de incumplimientos con el objetivo de promover una filosofía de **tolerancia cero** ante comportamientos que pueden entrañar incumplimientos a la legislación, a la normativa o procesos internos.

PROCEDIMIENTO DE NOTIFICACIÓN

El Procedimiento de notificación, gestión y registro de incidencias de seguridad en materia de Protección de Datos se ha definido con un doble objetivo. Por un lado, buscar minimizar el impacto, pérdida o deterioro de dicha información, y por otro, detecta con mayor facilidad posibles violaciones de seguridad y agiliza su notificación..

OFICINA DE PROTECCIÓN DE DATOS

La Oficina de Protección de Datos actúa como **órgano responsable de la protección de datos personales**. Está integrada por los representantes de las aquellas áreas corporativas que, dada la naturaleza de su actividad, tienen una implicación directa en el seguimiento y control de la protección de datos personales.

Además de las citadas herramientas, el Departamento de Auditoría Interna asume un rol activo en la supervisión del cumplimiento de políticas, normas y procedimientos relacionados con la protección de datos. Los aspectos más relevantes revisados son:

- Control de acceso
- Adecuada información a los clientes
- Recogida de consentimientos para el tratamiento de los datos
- Custodia y destrucción de la información

A través de la plataforma de formación online eMeliá, todos nuestros empleados tienen acceso a cursos, cuya superación es de carácter obligatorio, relacionados con Protección de Datos y con Ciberseguridad, así como otros cursos de formación relacionados, como Phishing y PCI.

Gracias a la **buena gestión y funcionamiento** del Modelo de Gestión de la Privacidad, a lo largo de 2020, no ha sido abierto expediente informativo alguno por parte de ninguna autoridad de control, ni han sido registradas reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad de nuestros clientes.

Transparencia fiscal

Estrategia fiscal

GRI 207-1; 207-2

La [Estrategia Fiscal](#) del Grupo fue aprobada por el Consejo de Administración el 25 de febrero de 2016 y actualizada el 6 de junio de 2018, de acuerdo con lo establecido en el artículo 529 ter de la Ley de Sociedades de Capital y el artículo 5 del reglamento del Consejo de Administración.

Los **principios rectores** de nuestra Estrategia Fiscal son:

- Cumplimiento normativo y gestión fiscal responsable
- Relaciones cooperativas con las administraciones tributarias y sistema de control y gestión de riesgos
- Eficiencia fiscal, defensa eficaz de nuestras posiciones fiscales y transparencia

Además, la Estrategia Fiscal está **alineada con nuestra visión, valores y estrategia** de negocios a largo plazo, así como con nuestra [Política de Responsabilidad Corporativa](#) en dos dimensiones: la primera establece como uno de sus objetivos mantener una actitud proactiva en la identificación, prevención y mitigación de riesgos financieros y no financieros; y, la segunda cuenta con un principio rector enfocado a cumplir la legislación y normativa vigente en todos los países en los que operamos, y con nuestro propio [Código Ético](#), que establece un compromiso expreso con las Administraciones Públicas de respetar las leyes y normas de los lugares donde estamos presentes, manteniendo con todas las administraciones públicas una relación de transparencia y máxima colaboración.

Política de Control y Gestión de Riesgos Fiscales

Como Grupo hemos desarrollado un **Sistema de Control y Gestión de Riesgos Fiscales** que opera sobre todos los riesgos tributarios inherentes a nuestras actividades y procesos, con un foco especial en aquellos riesgos relacionados con inversiones y operaciones de elevada cuantía, creación o adquisición de participación en entidades de propósito especial o domiciliadas en países considerados paraísos fiscales y operaciones realizadas con consejeros o accionistas titulares.

Dicho Sistema de Control y Gestión de Riesgos Fiscales forma parte de la función fiscal desarrollada por nuestro Departamento Fiscal, si bien cuenta con la participación y compromiso de todas las unidades de negocio y se despliega bajo la premisa de cumplimiento de la legislación tributaria aplicable y de las políticas internas (incluida la Estrategia Fiscal).

En 2019, AENOR certificó nuestro **Sistema de Gestión de Compliance Penal** bajo los estándares de la **norma UNE 19601:2017**. Como parte del proceso de certificación fueron analizados **55 controles** implantados en Meliá para prevenir y/o evitar delitos fiscales, siendo la conclusión favorable.

Nuestro Departamento Fiscal reporta directamente al Consejo de Administración con, al menos, periodicidad anual y a través de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de forma recurrente, y, en todo caso, siempre que haya alguna cuestión especialmente relevante. El Departamento Fiscal ha reportado directamente al Consejo de Administración y a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Dichos reportes incluyen, entre otros, los siguientes aspectos: información relativa a los impuestos pagados en el período anterior; información relevante acerca de políticas fiscales aplicadas, litigios e inspecciones fiscales en curso o finalizadas en el año, y de cambios legislativos e impactos tributarios derivados de la pandemia de Covid-19; así como, información de las operaciones que han requerido aprobación por parte del Consejo respecto de las cuales se ha proporcionado informe fiscal.

Controles delitos fiscales

55

Estructura y presencia en territorios de baja tributación

En el marco de nuestro **compromiso con una fiscalidad responsable**, mantenemos una estructura alineada con el negocio y adecuada a los requerimientos legales, todo ello en el marco de una política de fijación de precios de transferencia alineada con la creación de valor y el principio de plena competencia.

La creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales debe ser informada y aprobada por el Consejo de Administración, dicha aprobación constituye una facultad indelegable. Del mismo modo, cualquier presencia en paraísos fiscales debe atenerse a legítimos motivos económicos.

A cierre del ejercicio 2020, la única entidad del Grupo que reside en paraísos fiscales es Sol Meliá Funding, domiciliada en las Islas Caimán. Esta sociedad tiene una actividad residual relativa al antiguo club vacacional y aplica los criterios y procedimientos generales de administración y control de la gestión

del Grupo y, coopera con las administraciones afectadas para facilitar la información que estimen necesaria en relación con las actividades desarrolladas.

De otra parte, el Grupo realiza actividades hoteleras en otros países que, sin ser considerados paraísos fiscales de acuerdo con la legislación española, son considerados por determinados observadores externos como jurisdicciones que gozan de un régimen tributario más favorable al español, como puede ser el caso de Panamá, Holanda o Luxemburgo. En todo caso, es preciso mencionar, en primer lugar, que la presencia en dichas jurisdicciones responde al desarrollo de actividades hoteleras genuinas, y, en segundo lugar, que todas ellas son jurisdicciones que tienen firmado con España un Convenio para evitar la Doble Imposición con cláusula de intercambio de información.

Desde la óptica fiscal, en el ejercicio 2020 no se han producido cambios significativos en la estructura societaria.

Contribución fiscal

GRI 207-4

Meliá Hotels International está sujeta a impuestos de diversa naturaleza sobre beneficios obtenidos en los países donde opera. Cada tributo tiene su propia estructura y tipos de gravamen.

La **Tabla A** hace referencia a los Resultados antes de Impuestos, contiene los datos agregados de cada jurisdicción y excluye los dividendos procedentes de otras entidades

del grupo, siguiendo las directrices para la elaboración y presentación de informes país por país emitidas por la OCDE (informe de la Acción 13 BEPS).

Los impuestos sobre las ganancias satisfechos o pagados durante el ejercicio 2020 vienen representados en la **Tabla B**, desglosados por jurisdicción.

TABLA A - RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS (2020)

País	Miles €	País	Miles €
Alemania	(42.600)	Islas Caiman	(253)
Argentina	75	Italia	(11.744)
Austria	(4.047)	Luxemburgo	(923)
Brasil	(35.909)	México	(15.650)
Bulgaria	115	Panamá	66
China	525	Perú	343
Costa Rica	(4)	Puerto Rico	845
Cuba	(3.949)	Reino Unido	(34.361)
EE.UU.	(12.520)	Rep. Dominicana	(54.303)
España	(381.894)	Suiza	(251)
Francia	(21.097)	Venezuela	(3.674)
Grecia	(90)	Vietnam	60
Indonesia	(528)		
Total		(621.768)	

TABLA B - IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS PAGADOS (2020)

País	Miles €	País	Miles €
Alemania	(1.354)	Luxemburgo	235
Argentina	33	México	3.755
Austria	87	Países Bajos	(115)
Brasil	74	Perú	229
Cuba	57	Reino Unido	(154)
EE.UU.	(387)	Rep. Dominicana	678
España	2.663	Suiza	358
Francia	(93)	Venezuela	3
Indonesia	5		
Total		6.074	

El importe total referente a impuestos pagados figura en el Estado de Flujos de efectivo de las Cuentas Anuales Consolidadas.

Queremos destacar que toda la información fiscal financiera se incluye en las Cuentas Anuales Consolidadas del Grupo y en las

Cuentas Anuales Individuales de Meliá Hotels International, S.A. y de cada una de sus Filiales y, en particular, en su Nota Fiscal se detalla el Gasto por Impuesto así como los principales litigios de naturaleza tributaria.

Otra información de relevancia fiscal

NO PRESTACIÓN DE SERVICIOS FISCALES POR PARTE DEL AUDITOR DE CUENTAS

El Grupo no contrata servicios de asesoramiento fiscal con la firma que realiza la auditoría de cuentas.

Resultados financieros y operativos

Magnitudes globales

RESULTADOS FINANCIEROS

PROPIEDAD & ALQUILER (En millones de €)	2019	2020	Δ%
Ingresos Hoteles Propiedad & Alquiler	1.545,4	413,8	-73,2%
Propiedad	733,6	213,7	
Alquiler	811,8	200,1	
De los cuales Ingresos Habitaciones	996,1	235,4	-76,4%
Propiedad	403,0	106,3	
Alquiler	593,1	129,2	
EBITDAR	405,6	-62,3	-115,4%
Propiedad	177,1	-32,8	
Alquiler	228,5	-29,5	
EBITDA	385,2	-63,0	-116,3%
Propiedad	177,1	-32,8	
Alquiler	208,1	-30,2	
EBIT	157,9	-409,6	-359,4%
Propiedad	108,9	-156,2	
Alquiler	49,0	-253,4	

MODELO GESTORA (En millones de €)	2019	2020	Δ%
Ingresos	299,0	80,2	-73,2%
Honorarios de terceros	49,1	10,4	-78,9%
Honorarios hoteles propiedad & alquiler	93,7	17,2	-81,6%
Otros ingresos	156,2	52,6	-66,3%
EBITDA	99,8	-18,6	-118,7%
EBIT	94,0	-37,4	-139,7%

OTROS INGRESOS HOTELEROS (En millones de €)	2019	2020	Δ%
Ingresos	62,9	18,1	-71,3%
EBITDA	5,3	-4,2	-179,2%
EBIT	4,1	-5,5	-234,9%

RESULTADOS DE NEGOCIO

PRINCIPALES ESTADÍSTICAS

	PROPIEDAD & ALQUILER						PROPIEDAD, ALQUILER & GESTIÓN					
	OCUPACIÓN		ARR		REVPAR*		OCUPACIÓN		ARR		REVPAR*	
	%	Δ (pp)	€	Δ%	€	Δ%	%	Δ (pp)	€	Δ%	€	Δ%
Total Hoteles	39,2%	-31,6	110,2 €	-10,2%	43,2 €	-50,3%	34,9%	-30,3	98,2 €	-7,3%	34,3 €	-50,3%
AMERICA	37,1%	-23,9	109,4 €	-8,0%	40,6 €	-44,1%	29,6%	-31,1	100,9 €	-7,7%	29,9 €	-55,0%
EMEA	34,3%	-39,5	117,1 €	-16,0%	40,1 €	-61,0%	33,1%	-39,3	122,2 €	-13,3%	40,4 €	-60,4%
SPAIN	44,2%	-29,0	106,5 €	-8,9%	47,1 €	-44,9%	41,4%	-30,3	99,5 €	-7,9%	41,2 €	-46,8%
ASIA	-	-	-	-	-	-	33,4%	-17,4	91,2 €	14,2%	30,4 €	-24,9%
CUBA	-	-	-	-	-	-	31,0%	-33,4	69,9 €	-5,4%	21,7 €	-54,4%

(*) Nota: para el cálculo del RevPAR hemos tenido en cuenta únicamente los hoteles abiertos. Si tuviéramos en consideración todos nuestros hoteles, los descensos en el % de ocupación, así como el impacto en el RevPAR serían mucho mayores

HABITACIONES DISPONIBLES



PORTFOLIO OPERATIVO & PIPELINE

	PORTFOLIO OPERATIVO				PIPELINE							
	2019		2020		2021		2022		>2022		TOTAL	
	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.
Propiedad	43	13.128	43	13.126	-	-	-	-	-	-	-	-
Alquiler	108	22.093	103	20.984	6	1.413	-	-	2	197	8	1.610
Gestión	128	38.509	124	37.538	14	4.135	18	4.400	6	1.653	38	10.188
Franquicia	47	10.048	47	10.928	-	-	-	-	4	554	4	554
Total	326	83.778	317	82.576	20	5.548	18	4.400	12	2.404	50	12.352

CAMBIOS EN EL PORTFOLIO

APERTURAS				DESAFILIACIONES			
HOTEL	CIUDAD	GESTIÓN	HABS.	HOTEL	CIUDAD	GESTIÓN	HABS.
Me Dubai	Dubai	Gestión	93	Tryp Valencia Almussafes	Valencia	Franquicia	133
Meliá Sunny Beach	Sunny Beach	Franquicia	1.013	Meliá Villa Capri	Capri	Gestión	27
Gran Meliá Chengdú	Chengdú	Gestión	265	Meliá Budva Petrovac	Budva	Gestión	114
				Meliá Cayo Guillermo	Morón	Gestión	301
				Sol Cayo Guillermo	Morón	Gestión	268
				Sol Cayo Largo	Isla de la Juventud	Gestión	296
				Tryp Düsseldorf Airport	Ratingen	Alquiler	137
				Tryp Ciudad de Alicante	Alicante	Gestión	70
				Innside Niederrad	Frankfurt	Alquiler	146
				Sol Calas de Mallorca All Inclusive (*)	Manacor	Alquiler	473
				Sol Cala Antena	Manacor	Alquiler	334

(*) Incluye dos hoteles (Sol Calas de Mallorca all Inclusive & Mirador de Calas)

Magnitudes por regional

Regional SPAIN

INDICADORES FINANCIEROS

PROPIEDAD & ALQUILER (En millones de €)	2019	2020	Δ%	MODELO GESTORA (En millones de €)	2019	2020	Δ%
Ingresos Hoteles Propiedad & Alquiler	770,8	167,6	-78,2%	Ingresos	73,6	17,7	-75,9%
Propiedad	267,3	71,6	-73,2%	Honorarios de terceros	24,8	5,2	-78,9%
Alquiler	503,5	96,0	-80,9%	Honorarios hoteles propiedad & alquiler	47,8	6,9	-85,6%
De los cuales Ingresos Habitaciones	542,1	107,7	-80,1%	Otros ingresos	0,9	5,6	-509,9%
Propiedad	180,6	43,6	-75,9%				
Alquiler	361,4	64,2	-82,3%				
EBITDAR	206,4	-28,4	-113,7%				
Propiedad	65,5	-11,3	-117,2%				
Alquiler	140,9	-17,1	-112,1%				
EBITDA	193,0	-28,3	-114,7%				
Propiedad	65,5	-11,3	-117,2%				
Alquiler	127,5	-17,0	-113,3%				
EBIT	67,8	-210,5	-410,6%				
Propiedad	40,1	-51,4	-228,2%				
Alquiler	27,7	-159,1	-675,0%				

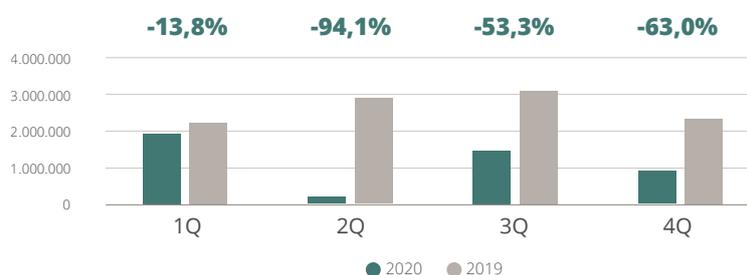
INDICADORES DE NEGOCIO

PRINCIPALES ESTADÍSTICAS

	PROPIEDAD & ALQUILER						PROPIEDAD, ALQUILER & GESTIÓN					
	OCUPACIÓN		ARR		REVPAR*		OCUPACIÓN		ARR		REVPAR*	
	%	Δ (pp)	€	Δ%	€	Δ%	%	Δ (pp)	€	Δ%	€	Δ%
Total Hoteles SPAIN	44,2%	-29,0	106,5 €	-8,9%	47,1 €	-44,9%	41,4%	-30,3	99,5 €	-7,9%	41,2 €	-46,8%
Urbano	48,0%	-26,3	118,8 €	6,9%	57,0 €	-31,0%	43,7%	-28,1	104,6 €	4,2%	45,7 €	-36,6%
Vacacional	41,5%	-30,7	95,9 €	-21,6%	39,8 €	-54,9%	38,7%	-32,6	92,5 €	-22,1%	35,8 €	-57,7%

(*) Nota: para el cálculo del RevPAR hemos tenido en cuenta únicamente los hoteles abiertos. Si tuviéramos en consideración todos nuestros hoteles, los descensos en el % de ocupación, así como el impacto en el RevPAR serían mucho mayores.

HABITACIONES DISPONIBLES



PORTFOLIO OPERATIVO & PIPELINE

	PORTFOLIO OPERATIVO				PIPELINE							
	2019		2020		2021		2022		>2022		TOTAL	
	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.
Propiedad	20	5.325	20	5.328	-	-	-	-	-	-	-	-
Alquiler	69	15.333	66	14.509	1	164	-	-	-	-	1	164
Gestión	43	13.176	42	13.104	2	1.046	4	908	-	-	6	1.954
Franquicia	14	2.244	13	2.111	-	-	-	-	-	-	-	-
Total SPAIN	146	36.078	141	35.052	3	1.210	4	908	-	-	7	2.118

CAMBIOS EN EL PORTFOLIO

APERTURAS				DESAFILIACIONES			
HOTEL	CIUDAD	GESTIÓN	HABS.	HOTEL	CIUDAD	GESTIÓN	HABS.
-				Tryp Valencia Almussafes	Valencia	Franquicia	133
-				Tryp Ciudad de Alicante	Alicante	Gestión	70
-				Sol Calas de Mallorca All Inclusive	Manacor	Alquiler	473
-				Sol Cala Antena	Manacor	Alquiler	334

DESEMPEÑO

El inicio del cierre de los hoteles en España se produjo en la segunda semana del mes de marzo con la declaración del estado de alarma y el consiguiente confinamiento domiciliario. Desde finales de marzo, convertimos varios de nuestros hoteles y un Palacio de Congresos en centros medicalizados destinados a pacientes de COVID-19 u otras patologías, y otros para sanitarios y Unidades de Emergencia. Con el comienzo de la desescalada, el gobierno permitió la apertura de hoteles a partir del 11 de mayo con restricciones. Sin embargo, dada la limitación de movimiento entre provincias, la demanda de alojamiento permaneció en niveles prácticamente nulos y asociados a la prestación de servicios esenciales.

A partir de mediados de junio, con el final de la desescalada y la libertad de movimiento interprovincial pudimos ir reabriendo una serie de establecimientos en la costa peninsular para dar cabida al cliente nacional vacacional con unos niveles de ocupación reducidos.

El tercer trimestre estuvo marcado por los rebrotes sucedidos en diferentes zonas del país, lo que provocó restricciones de viajeros hacia España (obligatoriedad de hacer cuarentena al regreso en su país de origen), cuyo principal impacto se vio reflejado en el segmento de turoperadores. En base a lo anterior, la estrategia de venta estuvo focalizada en el cliente nacional.

En los destinos vacacionales, como consecuencia de las cuarentenas declaradas a partir del 25 de julio principalmente en Reino Unido, se anticipó el cierre de algunos

hoteles de temporada, dada la dependencia del cliente internacional en algunos destinos. El turismo en **Canarias**, pese a la falta de cliente internacional que provocó el retraso de la apertura hasta casi final del mes de julio, se vio activado por el cliente nacional de última hora. Los **destinos urbanos** mostraron dos comportamientos dispares, mientras que las ciudades secundarias tuvieron un buen comportamiento, las ciudades principales como Madrid y Barcelona obtuvieron resultados más discretos por la ausencia del segmento MICE y Corporate en septiembre.

Durante el tramo final del año, los confinamientos perimetrales y las limitaciones a la movilidad perjudicaron considerablemente la situación, acelerando el cierre de algunos hoteles, así como retrasando o impidiendo nuevas aperturas.

PERSPECTIVAS 2021

Para el inicio del nuevo año, la visibilidad es bastante reducida debido a que la demanda actual se centra muy en el corto plazo y en una dependencia del cliente doméstico, lo que nos hace ser cautos en el calendario de aperturas y cierre de hoteles. A nivel vacacional el foco recae en Canarias, donde debido al confinamiento de Reino Unido y Alemania, han retrasado la apertura prevista de 5 hoteles. En cuanto a los hoteles urbanos, las políticas restrictivas relacionadas con un posible confinamiento nos obligan a ser prudentes. Si bien se espera una reactivación del mercado con un foco en el tercer trimestre del año y especialmente en los hoteles vacacionales, estamos condicionados a la evolución de la vacunación en España y en los países emisores.

Regional EMEA

INDICADORES FINANCIEROS

PROPIEDAD & ALQUILER (En millones de €)	2019	2020	Δ%
Ingresos Hoteles Propiedad & Alquiler	383,1	120,3	-68,6%
Propiedad	107,2	23,4	-78,2%
Alquiler	275,9	96,9	-64,9%
De los cuales Ingresos Habitaciones	278,3	72,0	-74,1%
Propiedad	73,8	12,6	-82,9%
Alquiler	204,5	59,4	-71,0%
EBITDAR	105,2	-17,1	-116,3%
Propiedad	28,0	-8,3	-129,7%
Alquiler	77,2	-8,8	-111,4%
EBITDA	101,0	-16,7	-116,6%
Propiedad	28,0	-8,3	-129,7%
Alquiler	72,9	-8,4	-111,5%
EBIT	40,0	-119,8	-399,5%
Propiedad	18,3	-46,1	-351,5%
Alquiler	21,7	-73,7	-440,1%

MODELO GESTORA (En millones de €)	2019	2020	Δ%
Ingresos	29,3	6,2	-78,8%
Honorarios de terceros	1,4	0,5	-64,0%
Honorarios hoteles propiedad & alquiler	22,7	4,2	-81,5%
Otros ingresos	5,3	1,5	-71,0%

INDICADORES DE NEGOCIO

PRINCIPALES ESTADÍSTICAS

	PROPIEDAD & ALQUILER						PROPIEDAD, ALQUILER & GESTIÓN					
	OCUPACIÓN		ARR		REVPAR*		OCUPACIÓN		ARR		REVPAR*	
	%	Δ (pp)	€	Δ%	€	Δ%	%	Δ (pp)	€	Δ%	€	Δ%
Total Hoteles EMEA	34,3%	-39,5	117,1 €	-16,0%	40,1 €	-61,0%	33,1%	-39,3	122,2 €	-13,3%	40,4 €	-60,4%
Alemania	33,3%	-39,1	97,0 €	-12,7%	32,3 €	-59,9%	33,3%	-39,1	97,0 €	-12,7%	32,3 €	-59,9%
Francia	52,0%	-25,1	123,8 €	-25,0%	64,3 €	-49,5%	52,0%	-25,1	123,8 €	-25,0%	64,3 €	-49,5%
Reino Unido	32,8%	-43,1	175,7 €	-1,2%	57,6 €	-57,3%	31,8%	-44,1	173,8 €	-1,1%	55,2 €	-58,6%
Italia	35,6%	-36,1	177,8 €	-17,9%	63,4 €	-59,2%	35,6%	-35,7	177,8 €	-19,5%	63,4 €	-59,8%
Resto EMEA	27,8%	-51,8	137,4 €	-12,8%	38,2 €	-69,5%	25,4%	-39,9	164,1 €	4,2%	41,7 €	-59,5%

(*) Nota: para el cálculo del RevPAR hemos tenido en cuenta únicamente los hoteles abiertos. Si tuviéramos en consideración todos nuestros hoteles, los descensos en el % de ocupación, así como el impacto en el RevPAR serían mucho mayores.

HABITACIONES DISPONIBLES



PORTFOLIO OPERATIVO & PIPELINE

	PORTFOLIO OPERATIVO				PIPELINE							
	2019		2020		2021		2022		>2022		TOTAL	
	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.
Propiedad	7	1.397	7	1.395	-	-	-	-	-	-	-	-
Alquiler	37	6.211	35	5.926	5	1.249	-	-	2	197	7	1.446
Gestión	9	858	8	812	3	667	6	1.730	2	390	11	2.787
Franquicia	31	7.518	32	8.531	-	-	-	-	4	554	4	554
Total EMEA	84	15.984	82	16.664	8	1.916	6	1.730	8	1.141	22	4.787

CAMBIOS EN EL PORTFOLIO

APERTURAS				DESAFILIACIONES			
HOTEL	CIUDAD	GESTIÓN	HABS.	HOTEL	CIUDAD	GESTIÓN	HABS.
Me Dubai	Dubai	Gestión	93	Tryp Düsseldorf Airport	Ratingen	Alquiler	137
Meliá Sunny Beach	Sunny Beach	Franquicia	1.013	Innside Niederrad	Frankfurt	Alquiler	146
				Meliá Villa Capri	Capri	Gestión	27
				Meliá Budva Petrovac	Budva	Gestión	114

DESEMPEÑO

El año arrancó dentro de una cierta normalidad, incrementando nuestros ingresos en torno a un 3% en los dos primeros meses del año. A partir de marzo, con el inicio de las restricciones y el cierre de hoteles por la pandemia, la situación fue evolucionando de manera ligeramente distinta en cada destino, aunque con muchas pautas en común.

En general, a los cierres y restricciones masivas de marzo-abril siguió una tímida recuperación que invitó a cierto optimismo de cara al verano, aunque a mediados de julio llegó la segunda ola, que frenó la temporada de verano y llevó a una nueva serie de restricciones y cierres de hoteles.

El cierre de año llegó en plena tercera ola, con muchos países europeos casi en confinamiento total, como Reino Unido o Francia, mientras que otros tienen una mínima operación con muchas dificultades, como es el caso de Alemania e Italia. Las buenas noticias se sitúan en la **subregión de MEA**, donde el Meliá Zanzíbar consigue capitalizar la demanda, principalmente del este de Europa, operando por encima del 80% de ocupación. También destaca el destino **Dubai**, que opera con una cierta normalidad, dejando resultados muy satisfactorios en el Meliá Desert Palm y un cierto margen para el **ramp up** de nuestra reciente apertura, ME DUBAI.

ALEMANIA

Si bien cerramos el año con una situación ocasionada por el COVID-19 similar al resto de Europa, es cierto que Alemania ha tenido una trayectoria a lo largo del año ligeramente diferente. A esto contribuyen varios factores. En primer lugar, desde el inicio de la pandemia Alemania registra un menor número de contagios que el resto de Europa, proyectando una imagen de gestión de la crisis más eficiente. En segundo lugar, a consecuencia del primero, las restricciones de la primera ola son más laxas que en el resto de Europa y, en tercer lugar, Alemania tiene una dependencia del cliente nacional de un 60-65%, muchísimo más alta que en el resto de destinos de la región, lo que ha contribuido durante el año a sostener unos resultados sensiblemente mejores.

Por estos factores, Alemania mostró mucha resiliencia en la primera mitad del año, manteniendo el 80% de nuestros hoteles abiertos, aunque obviamente con una caída evidente de los resultados. En la temporada de verano, donde obviamente los hoteles orientados al negocio corporativo bajaron sus prestaciones, observamos un repunte en los destinos alemanes con un fuerte componente leisure para el mercado local (**Leipzig, Dresden, Bremen, Aachen y Hamburg**), donde en julio y agosto las ocupaciones estuvieron por encima del 70%.

La segunda y tercera ola de la pandemia han golpeado Alemania con la misma fuerza que en el resto de Europa, obligando al mismo tipo de restricciones. El componente leisure desaparece con la temporada y el clima, lo que sumado al impacto negativo en los segmentos de MICE y Corporate, nos ha obligado a cerrar la mitad de los hoteles a medida que íbamos finalizando el año.

FRANCIA

París ha sido, probablemente, la capital de la región que más ha sufrido el impacto del COVID-19, ya que apenas ha habido un pequeño efecto de recuperación como sí hemos visto en otras ciudades europeas. El 17 de marzo cerramos 6 de nuestros 7 hoteles, dejando sólo operativo el Ininside Charles de Gaulle, dando servicio tanto a tripulaciones como tránsito del Aeropuerto París CdG. El confinamiento se levantó en mayo, y el 15 de junio decidimos abrir un segundo hotel en el centro, Meliá Vendome, siendo nuestro termómetro en la ciudad y dependiendo de su evolución tomaríamos decisiones con respecto a la apertura del resto de los hoteles. Dicho hotel permaneció abierto hasta septiembre sin que se abrieran más hoteles durante dicho periodo.

ITALIA

Italia tiene la peculiaridad de ser el país que tuvo los primeros focos de COVID-19 en Europa, particularmente en el área de Milán y Lombardía, donde concentramos la mayoría de nuestros hoteles. Esto causó que el primer impacto fuese muy severo, aunque una vez extendido a más países la situación se regularizó, incluso alcanzando en ciertos momentos una mejor recuperación que otros países vecinos. **Milán** fue la zona más afectada por la pandemia, sufriendo las peores restricciones desde que se clasificó como zona de alto riesgo. A pesar de esto, la ciudad ha ido mostrando más resiliencia en comparación con muchos otros destinos italianos, con signos de recuperación en verano, a pesar de la temporada típicamente baja, y logrando los mejores resultados durante septiembre y principios de octubre. **Roma**, a pesar de estar menos afectada por la pandemia y clasificada como zona de

riesgo medio durante la mayor parte de la emergencia, mostró la misma tendencia de las regiones más dañadas como Milán, experimentando una caída aún mayor en la ocupación durante el cuarto trimestre.

REINO UNIDO

Londres comenzó a sentir el impacto de la pandemia a principios de febrero de 2020, al empezar a recibir cancelaciones, así como una disminución significativa de los negocios provenientes de países ya impactados por las restricciones motivadas por el virus.

A finales de marzo, el Gobierno tomó la decisión de cierre, obligando al sector a cerrar sus puertas. Como en otros destinos, pareció florecer en verano, y a principios de julio, las restricciones finalmente se levantaron y procedimos con la reapertura del ME London

A principios del cuarto trimestre, los nuevos brotes volvieron a sacudir al Reino Unido, declarando rápidamente nuevas restricciones, y nuevas medidas del Gobierno, limitando el ocio y obligando al teletrabajo, dando marcha atrás a la recuperación iniciada en el tercer trimestre.

PERSPECTIVAS 2021

En la región EMEA, en estas últimas semanas las expectativas han ido cambiando debido a las medidas que han ido implantando los Gobiernos en los diferentes países para hacer frente a la segunda ola del COVID-19.

En esta región, las expectativas del primer trimestre de 2021 son muy inciertas. El negocio de MICE está en suspenso, todas las ferias relevantes del primer y segundo trimestre se cancelaron o pospusieron y la mayoría de las empresas están con un modelo de teletrabajo, manteniendo los viajes al mínimo y con fuertes recortes presupuestarios. En estas condiciones, esperamos "navegar" los meses de enero y febrero con la mitad de nuestros hoteles abiertos (los que sean financieramente viables), y esperar a finales de febrero y marzo para recuperar cierta normalidad a medida que las restricciones se vayan levantando gradualmente.

Regional AMÉRICA

INDICADORES FINANCIEROS

PROPIEDAD & ALQUILER (En millones de €)	2019	2020	Δ%
Ingresos Hoteles Propiedad & Alquiler	391,5	125,8	-67,9%
Propiedad	359,1	118,7	-66,9%
Alquiler	32,4	7,1	-78,0%
De los cuales Ingresos Habitaciones	175,7	55,7	-68,3%
Propiedad	148,6	50,1	-66,3%
Alquiler	27,2	5,6	-79,3%
EBITDAR	94,0	-16,9	-117,9%
Propiedad	83,6	-13,2	-115,7%
Alquiler	10,4	-3,7	-135,6%
EBITDA	91,3	-17,9	-119,6%
Propiedad	83,6	-13,2	-115,7%
Alquiler	7,7	-4,8	-161,9%
EBIT	50,1	-79,3	-258,3%
Propiedad	50,5	-58,7	-216,3%
Alquiler	-0,4	-20,6	5.282,5%

MODELO GESTORA (En millones de €)	2019	2020	Δ%
Ingresos	43,7	16,5	-62,2%
Honorarios de terceros	7,2	1,6	-77,7%
Honorarios hoteles propiedad & alquiler	23,2	6,1	-73,7%
Otros ingresos	13,3	8,8	-33,9%

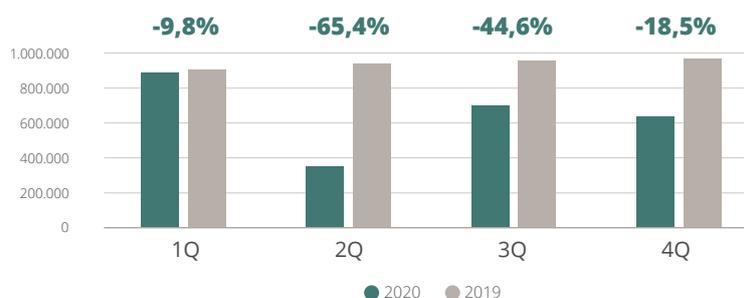
INDICADORES DE NEGOCIO

PRINCIPALES ESTADÍSTICAS

	PROPIEDAD & ALQUILER						PROPIEDAD, ALQUILER & GESTIÓN					
	OCUPACIÓN		ARR		REVPAR*		OCUPACIÓN		ARR		REVPAR*	
	%	Δ (pp)	€	Δ%	€	Δ%	%	Δ (pp)	€	Δ%	€	Δ%
Total Hoteles AMÉRICA	37,1%	-23,9	109,4 €	-8,0%	40,6 €	-44,1%	29,6%	-31,1	100,9 €	-7,7%	29,9 €	-55,0%
Brasil	-	-	-	-	-	-	18,0%	-43,0	61,6 €	-22,4%	11,1 €	-77,1%
México	41,1%	-27,1	125,9 €	4,0%	51,7 €	-37,4%	41,1%	-27,1	125,9 €	4,0%	51,7 €	-37,4%
República Dominicana	46,4%	-13,8	98,8 €	-8,1%	45,9 €	-29,2%	46,4%	-13,8	98,8 €	-8,1%	45,9 €	-29,2%
Resto AMÉRICA	25,0%	-24,5	92,7 €	-33,4%	23,2 €	-66,3%	27,9%	-27,1	106,8 €	-16,6%	29,8 €	-57,7%

(*) Nota: para el cálculo del RevPAR hemos tenido en cuenta únicamente los hoteles abiertos. Si tuviéramos en consideración todos nuestros hoteles, los descensos en el % de ocupación, así como el impacto en el RevPAR serían mucho mayores.

HABITACIONES DISPONIBLES



PORTFOLIO OPERATIVO & PIPELINE

	PORTFOLIO OPERATIVO				PIPELINE							
	2019		2020		2021		2022		>2022		TOTAL	
	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.
Propiedad	16	6.406	16	6.403	-	-	-	-	-	-	-	-
Alquiler	2	549	2	549	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestión	17	4.280	17	3.933	1	498	-	-	-	-	1	498
Franquicia	2	286	2	286	-	-	-	-	-	-	-	-
Total AMÉRICA	37	11.521	37	11.171	1	498	-	-	-	-	1	498

CAMBIOS EN EL PORTFOLIO

Durante 2020 no ha habido aperturas ni desafilaciones en el portfollio de AMÉRICA.

DESEMPEÑO

REPÚBLICA DOMINICANA

Los resultados acumulados a febrero en República Dominicana se vieron afectados por la falta de contribución del mercado americano, principalmente por el segmento MICE todavía impactado por la campaña de noticias negativas que en su mayor parte han resultado falsas, a pesar de nuestros esfuerzos por incrementar las ventas en mercados alternativos, Europa y Latinoamérica.

Previo a las declaraciones oficiales de la existencia de brotes de la pandemia en este destino, iniciamos los procesos de cierre a partir de la tercera semana de marzo. Durante el segundo y tercer trimestre todos los hoteles de **Punta Cana** estuvieron cerrados por la falta de demanda y por la lenta recuperación de la frecuencia de vuelos. Es en el último trimestre donde empezamos a apreciar una recuperación apoyada por llegadas desde Estados Unidos.

MÉXICO

México presentó en los dos primeros meses un cambio de tendencia positivo, con lo que se manifestaba el fin del sargazo y el avance de nuestros esfuerzos focalizados en la recuperación del cliente norteamericano y del segmento MICE. Al igual que en el resto de los destinos, el impacto por la pandemia provocó un colapso en la operación turística que se inició a partir del mes de marzo y con reactivación paulatina del turismo a partir del mes de junio, permitiendo que durante el tercer trimestre del año se abrieran la mayoría de hoteles en México, quedando 2 pendientes de apertura en el último trimestre del año.

ESTADOS UNIDOS

En el caso de Estados Unidos, tras el buen comienzo de 2020 en enero y febrero, con ocupaciones del 70% y 80% para el Inside New York y el Meliá Orlando, el turismo se desaceleró en marzo y se detuvo casi por completo en abril, llegando al cierre de ambos hoteles. El Meliá Orlando fue la primera reapertura de la regional, abriendo sus puertas al público a mediados de mayo. Pese a la difícil situación en **Florida** y todas las complicaciones de estos meses, el hotel ha conseguido cerrar el año superando el 40% de ocupación y con un EBITDA positivo en diciembre, lo cual es una gran noticia de cara al 2021. Por parte del Inside New York la apertura se tuvo que retrasar hasta octubre.

PERSPECTIVAS 2021

En **México**, se espera que el segmento MICE continúe inactivo hasta el segundo semestre del 2021, derivado de las restricciones impuestas. Continuaremos priorizando las ventas del canal directo, complementando con OTA y continuaremos con estrategias tácticas en turoperación para recuperar producción desde los países con actividad en ventas hacia México: USA, México, Brasil, Chile y Colombia.

En **República Dominicana**, las recientes medidas de los gobiernos de países emisores para controlar la pandemia (imposiciones de pruebas y tiempo de confinamiento de los viajeros al regresar a su país), vuelven a provocar cancelaciones en rutas aéreas e incertidumbre en el viajero, ralentizando la demanda de viajes. En cuanto al segmento MICE, ante el riesgo por cierre de fronteras se ha logrado mover algunos eventos

previstos para el primer trimestre del año. Para los segmentos de individuales, se estima una evolución positiva a partir de verano tras ir agotando el proceso de vacunación en los países emisores e integración de algunos mercados alternativos. En el segmento grupal, se prevé una aceleración de leads para el 2022 y 2023.

Las expectativas para el inicio de 2021 en **Estados Unidos** no son muy positivas, ya

que la evolución de la pandemia en Norteamérica no está siendo la mejor, y existe un gran riesgo de exposición al virus que, sumado a las continuas restricciones de viaje, hacen que las proyecciones, sobre todo del primer semestre no sean muy optimistas. Al mismo tiempo, las últimas noticias positivas sobre el lanzamiento de vacunas por todo el mundo hacen creer que esto pueda mejorar, pero en el corto plazo la situación va a seguir siendo complicada en el país.



Regional ASIA

INDICADORES FINANCIEROS

PROPIEDAD & ALQUILER (En millones de €)	2019	2020	Δ%
Ingresos Hoteles Propiedad & Alquiler	N.A.	N.A.	-
Propiedad			
Alquiler			
De los cuales Ingresos Habitaciones	N.A.	N.A.	-
Propiedad			
Alquiler			

MODELO GESTORA (En millones de €)	2019	2020	Δ%
Ingresos	6,9	2,3	-67,1%
Honorarios de terceros	5,7	1,6	-72,8%
Honorarios hoteles propiedad & alquiler	0,0	0,0	-
Otros ingresos	1,2	0,7	-40,1%

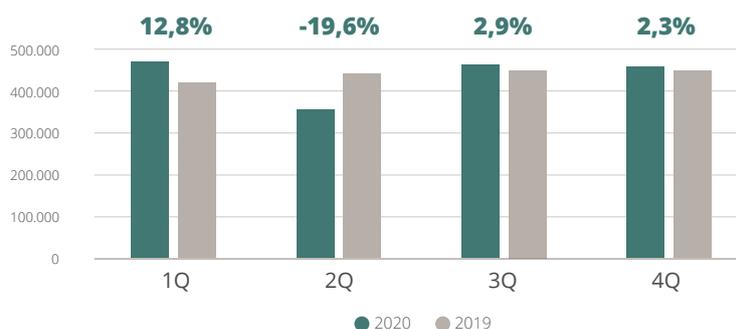
INDICADORES DE NEGOCIO

PRINCIPALES ESTADÍSTICOS

	PROPIEDAD & ALQUILER						PROPIEDAD, ALQUILER & GESTIÓN					
	OCUPACIÓN		ARR		REVPAR*		OCUPACIÓN		ARR		REVPAR*	
	%	Δ (pp)	€	Δ%	€	Δ%	%	Δ (pp)	€	Δ%	€	Δ%
Total Hoteles ASIA	-	-	-	-	-	-	31,0%	-33,4	69,9 €	-5,4%	21,7 €	-54,4%
China	-	-	-	-	-	-	48,6%	-22,4	64,0 €	-1,7%	31,1 €	-32,7%
Sudeste Asiático	-	-	-	-	-	-	24,9%	-37,3	73,8 €	-4,1%	18,4 €	-61,6%

(*) Nota: para el cálculo del RevPAR hemos tenido en cuenta únicamente los hoteles abiertos. Si tuviéramos en consideración todos nuestros hoteles, los descensos en el % de ocupación, así como el impacto en el RevPAR serían mucho mayores.

HABITACIONES DISPONIBLES



PORTFOLIO OPERATIVO & PIPELINE

	PORTFOLIO OPERATIVO				PIPELINE							
	2019		2020		2021		2022		>2022		TOTAL	
	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.
Propiedad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alquiler	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestión	24	5.414	25	5.773	7	1.523	5	1.239	4	1.263	16	4.025
Franquicia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total ASIA	24	5.414	25	5.773	7	1.523	5	1.239	4	1.263	16	4.025

CAMBIOS EN EL PORTFOLIO

APERTURAS				DESAFILIACIONES			
HOTEL	CIUDAD	GESTIÓN	HABS.	HOTEL	CIUDAD	GESTIÓN	HABS.
Gran Meliá Chengdú	Chengdú	Gestión	265	-			

DESEMPEÑO

A diferencia del resto de regiones, en Asia la crisis del COVID-19 se inició en el momento de la llegada del Año Nuevo Chino (última semana de enero), con un impacto importante en tan señaladas fechas para esta región, aunque enero cerró según las expectativas. El mes de febrero fue el mes de cierre de cuatro de nuestros cinco hoteles en **China**, cayendo de forma drástica el mercado chino tanto *inbound* como *outbound*. Sin embargo, nuestros hoteles del **Sudeste Asiático** tuvieron buenas ocupaciones fundamentalmente por los mercados australiano, europeo y local. El mes de marzo es cuando se empezó a notar el impacto en esta zona, encontrándonos con 10 hoteles abiertos y 14 cerrados. Durante el segundo trimestre, la tasa de incidencia bajó, exceptuando el caso de Indonesia que seguían en una fase alta del ciclo de la enfermedad.

En el continente asiático se han dado diferentes velocidades, pudiendo considerar **China y Vietnam** como países que han llevado a cabo una estricta gestión de la enfermedad y medidas aplicadas para la contención de la misma y, por tanto, con un relanzamiento más fuerte de la economía. Países como **Tailandia, Malasia y Myanmar** han experimentado mayores dificultades, pero con la situación bajo control. En el caso de **Indonesia**, consideramos que tardará más en recuperarse, especialmente en Bali, donde existe gran dependencia del mercado internacional y éste sigue siendo inexistente. En cuanto a la demanda, es evidente una mejora en China y Vietnam y, por tanto, el turismo se está reactivando de manera considerable. Sin duda, ahora es un

mercado puramente doméstico y el reto la recuperación del mercado internacional a medio plazo.

En la segunda parte del año, se registró una evolución positiva de los hoteles en **China**, con cifras similares a los niveles de 2019, especialmente en términos de ocupación. Sin embargo, tal y como hemos comentado, la situación es diferente en **Indonesia, Malasia, Tailandia y Myanmar**, donde la pandemia continuó impactando, provocando que las fronteras estén cerradas y dificultando la llegada de vuelos internacionales. La dependencia del cliente doméstico está afectando negativamente al negocio. Para nuestros hoteles de **Vietnam**, hemos visto algunas mejoras en la evolución de los hoteles urbanos gracias al enfoque hacia un cliente local. Sin embargo, el volumen aún se mantiene lejos de las cifras de 2019, con disminuciones en la demanda del negocio corporativo. Los hoteles vacacionales están obteniendo buenos resultados debido a la demanda de ocio local.

PERSPECTIVAS 2021

Nuestras expectativas para el primer trimestre de 2021, es que continuaremos con la misma tendencia que durante el cuarto trimestre de 2020: sin mercado internacional, falta de negocios corporativos y MICE, y con un enfoque sólo en el mercado local. Creemos que podremos comenzar a ver cierta recuperación en el segundo semestre de 2021. Para nuestros hoteles en China la previsión para 2021 es mantener cifras similares a las de 2019, siempre que la pandemia continúe bajo control en dicho país.

Regional CUBA

INDICADORES FINANCIEROS

PROPIEDAD & ALQUILER (En millones de €)	2019	2020	Δ%
Ingresos Hoteles Propiedad & Alquiler	N.A.	N.A.	-
Propiedad			
Alquiler			
De los cuales Ingresos Habitaciones	N.A.	N.A.	-
Propiedad			
Alquiler			

MODELO GESTORA (En millones de €)	2019	2020	Δ%
Ingresos	12,1	1,9	-84,0%
Honorarios de terceros	9,9	1,5	-85,3%
Honorarios hoteles propiedad & alquiler	-	-	-
Otros ingresos	2,1	0,5	-77,9%

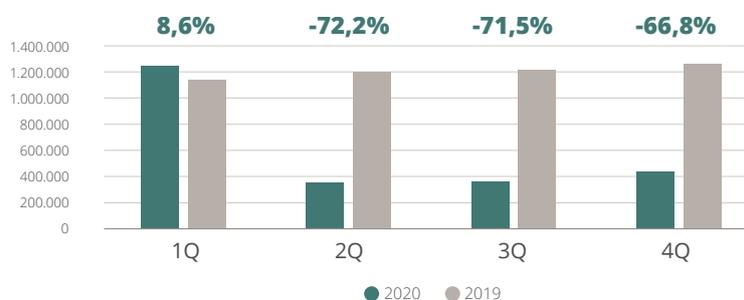
INDICADORES DE NEGOCIO

PRINCIPALES ESTADÍSTICOS

	PROPIEDAD & ALQUILER						PROPIEDAD, ALQUILER & GESTIÓN					
	OCUPACIÓN		ARR		REVPAR*		OCUPACIÓN		ARR		REVPAR*	
	%	Δ (pp)	€	Δ%	€	Δ%	%	Δ (pp)	€	Δ%	€	Δ%
Total Hoteles CUBA	-	-	-	-	-	-	33,4%	-17,4	91,2 €	14,2%	30,4 €	-24,9%

(*) Nota: para el cálculo del RevPAR hemos tenido en cuenta únicamente los hoteles abiertos. Si tuviéramos en consideración todos nuestros hoteles, los descensos en el % de ocupación, así como el impacto en el RevPAR serían mucho mayores.

HABITACIONES DISPONIBLES



PORTFOLIO OPERATIVO & PIPELINE

	PORTFOLIO OPERATIVO				PIPELINE							
	2019		2020		2021		2022		>2022		TOTAL	
	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.
Propiedad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alquiler	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestión	35	14.781	32	13.916	1	401	3	523	-	-	4	924
Franquicia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total CUBA	35	14.781	32	13.916	1	401	3	523	-	-	4	924

CAMBIOS EN EL PORTFOLIO

APERTURAS				DESAFILIACIONES			
HOTEL	CIUDAD	GESTIÓN	HABS.	HOTEL	CIUDAD	GESTIÓN	HABS.
				Meliá Cayo Guillermo	Morón	Gestión	301
				Sol Cayo Guillermo	Morón	Gestión	268
				Sol Cayo Largo	Isla de la Juventud	Gestión	296

DESEMPEÑO

La cancelación de los vuelos de Canadá, anunciada el 17 de marzo a raíz de la extensión generalizada de la pandemia, marca el punto de inflexión. A partir de ese día comienza el proceso de cierre progresivo de hoteles, en la medida que fueron sucediéndose cancelaciones, repatriaciones y salidas definitivas de los clientes alojados en nuestras instalaciones. El 23 de marzo las autoridades cubanas decretan finalmente el cierre de los aeropuertos del país. Como resultado del cierre de fronteras y las medidas internas de restricción de movimiento para enfrentarse a la pandemia, durante el segundo trimestre se mantuvieron cerrados prácticamente todos los hoteles de la regional. La excepción la constituyeron unos pocos hoteles, que durante estos meses permanecieron abiertos para alojar a turistas que no pudieron repatriarse antes del cierre, así como a asesores extranjeros de diferentes compañías internacionales que se quedaron en el país a la espera de la reapertura.

A partir de los primeros días de julio se autorizó la reapertura de una serie de hoteles para ventas al mercado interno a lo largo del país, así como la apertura de fronteras para el turismo internacional en los polos de **Cayo Santa María, Jardines del Rey, y Cayo Largo**. En el caso de las ventas para el mercado nacional nuestra compañía comenzó a operar entonces con los hoteles Meliá Internacional y Sol Palmeras, ambos en el balneario de Varadero, así como hasta mediados de julio con el Complejo Luna Mares en Holguín.

Durante la mayor parte del segundo y tercer trimestre no operó en Cuba ninguna línea comercial con vuelos regulares, pero a partir del mes de septiembre retornaron los primeros vuelos desde Toronto y desde Montreal a Cayo Coco. Por su parte, dos importantes operadores del mercado ruso retomaron vuelos semanales a Cayo Coco.

Esta incipiente recuperación nos permitió finalmente reabrir al turismo internacional varios hoteles de la regional en los últimos meses del año.

Paralelamente, en esta etapa final del año permanecieron parcialmente abiertos los hoteles de **La Habana**, con una operación basada principalmente en tripulaciones, negocio on-line y empresas. Varias líneas aéreas retomaron sus vuelos regulares a La Habana, aunque con frecuencias limitadas.

Mientras tanto, durante este período de cierre se acometieron importantes reparaciones en varios de los hoteles que difícilmente podrían haberse ejecutado en condiciones normales.

Teniendo en cuenta sus escasas oportunidades comerciales y los problemas operacionales confrontados a lo largo de los últimos años, en el último trimestre del año se completó la desafiliación de los hoteles Sol Cayo Guillermo, Meliá Cayo Guillermo y Sol Cayo Largo.

PERSPECTIVAS 2021

Las recientes medidas de los gobiernos emisores (especialmente Canadá) para controlar la pandemia, vuelven a provocar cancelaciones en rutas aéreas y dificultando la llegada de turistas a la región.

Por sus implicaciones globales, la noticia más relevante del primer trimestre del año la constituye la profunda reforma monetaria puesta en vigor en Cuba a partir del 1º de enero. La misma supone, en primer lugar, la eliminación del Peso Cubano Convertible (CUC) como unidad monetaria contable y de curso regular en el sector empresarial, y su sustitución por el Peso Cubano (CUP). En segundo lugar, la reforma introduce una devaluación del Peso Cubano respecto al USD, cuya tasa oficial pasa de 1 x 1 a 24 x 1; lo que a su vez desencadena un movimiento alcista de todos los precios mayoristas y minoristas del país, incluyendo los salarios.

Como resultado del radical reajuste en los precios relativos se espera una mejora notable de la rentabilidad (ahora medida en pesos cubanos) de la actividad exportadora, lo que beneficiará directamente a la actividad turística del país.

Club Meliá & The Circle

Al igual que en el negocio hotelero, se ha visto influenciado por el impacto del COVID-19 con cierre de operaciones a mediados de marzo. Las ventas (USD) durante el ejercicio disminuyeron en un 69.7% respecto al año anterior, como resultado del cierre de la operación comercial por periodo de seis meses en dos propiedades y tres meses en una de las tres propiedades activas con la actividad comercial.

Durante el último trimestre el esfuerzo comercial para venta de membresías continuó afectado por los efectos de la pandemia, a pesar de que se retomó la operación en **Punta Cana** y en **Cancún**, siendo Playa del Carmen el único centro que había iniciado operaciones desde el tercer trimestre.

Por otra parte, en Punta Cana se inició un esfuerzo de ventas telefónicas para realizar

upgrades y migraciones aun con los hoteles cerrados, mediante una campaña denominada "Mejora tu Membresía: Amplia y Ahorra", lanzada el 17 de agosto para los socios The Circle y el 22 de septiembre para los socios Club Meliá, la cual generó U\$800mil en ventas desde su lanzamiento.

A nivel de ingresos (NIIF 15), estos disminuyeron en un 25.3% durante el ejercicio en comparación con el mismo periodo del año pasado. Este resultado pone de manifiesto la resiliencia del modelo de negocio del Club y su capacidad para continuar generando ingresos, a pesar de los efectos de la pandemia y el cierre prolongado de los hoteles, también por la conversión o salida de Opciones hacia otros sistemas de redención.

Negocio Inmobiliario

Durante el ejercicio 2020 no hemos realizado ninguna venta de activos y por tanto no se ha generado ninguna plusvalía, si bien en el mismo periodo del año anterior se produjo la venta de dos activos hoteleros ubicados en España, por un importe total de 21,2 M€, generando unas plusvalías netas a nivel de EBITDA de 10,1 M€. Adicionalmente, registramos un deterioro de -3,1 M€ como consecuencia del ajuste a valor razonable del centro comercial ubicado en Caracas y otros locales comerciales

No obstante, derivados de los efectos de la crisis provocada por la expansión de la pandemia, durante este ejercicio se han registrado deterioros de valor de los activos:

- **Activos hoteleros en propiedad:** Para los activos identificados con posibles indicios de deterioro, se ha obtenido una valoración actualizada mediante una combinación de tasaciones realizadas por expertos independientes y valoraciones realizadas internamente por la Compañía. Como consecuencia de dichas valoraciones se ha registrado un impacto negativo en la cuenta de resultados de 80,3 M€, de los cuales 41,5 M€ corresponden a activos hoteleros en propiedad adquiridos recientemente, 21 M€ corresponden a inversiones inmobiliarias mantenidas a

valor de mercado y 17,7 M€ a activos en empresas valoradas por el método de la participación.

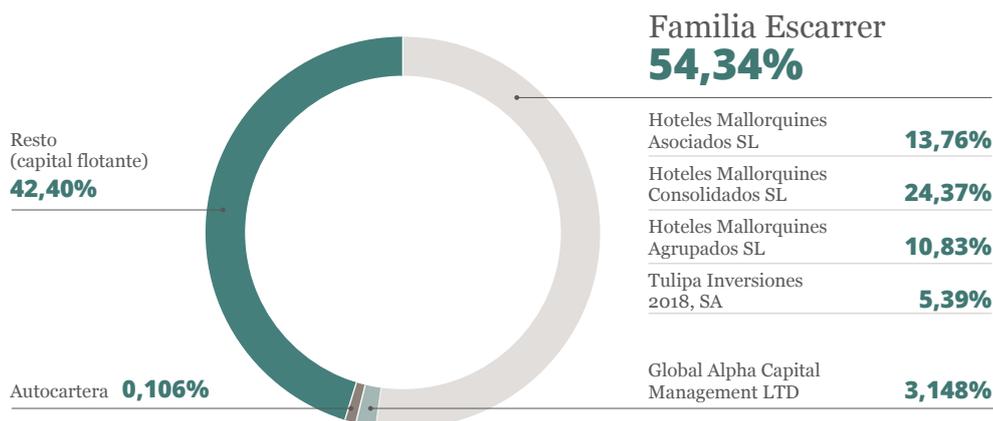
- **Derechos de uso sobre activos hoteleros (activos hoteleros en arrendamiento):** Hemos realizado una estimación de su importe recuperable mediante la determinación de su valor en uso en base a un nuevo plan de negocios actualizado para el periodo 2020-2030, resultando un deterioro de 70 M€.

Destacar que dichos deterioros de valor son impactos contables y no tienen efectos en la liquidez de la Compañía. Continuamos confiando en la fortaleza de nuestra cartera de activos, tanto por su calidad como por su valor subyacente. Excluyendo los activos contabilizados como Inversiones Inmobiliarias, las propiedades del Grupo se registran al coste histórico de adquisición depreciado. Pese a los ajustes de valor tenidos en cuenta en 2020, si aplicamos contra la última valoración de activos reportada en 2018, por importe de 3.750 M€, las tasas de descuento utilizadas, que oscilan entre tasas de un dígito medio y un doble dígito bajo, dependiendo de la ubicación y los factores relevantes aplicables a cada activo, la compañía muestra una significativa plusvalía subyacente sobre el valor de los activos en libros.

Valor para nuestros accionistas

DISTRIBUCIÓN ACCIONARIAL

Tras la incorporación en 2019 de Global Alpha Capital Management Ltd, como accionista significativo, y tras la reducción de capital acometida durante este ejercicio, a fecha de 31 de diciembre de 2020, el accionariado de Meliá Hotels International queda configurado tal y como se expone en el siguiente gráfico.



RETRIBUCIÓN AL ACCIONISTA

La política de retribución a los accionistas aspira a ofrecer un dividendo atractivo, predecible y sostenible en el tiempo. Esta política es compatible con la máxima prioridad asignada al mantenimiento de un nivel de recursos propios que garantice las inversiones para el crecimiento futuro de la Compañía y asegure la creación de valor.

Durante este ejercicio y, debido a la difícil situación que atraviesa el sector motivado por la pandemia, a fin de fortalecer la solvencia

y liquidez de la Compañía, el Consejo de Administración, en sesión ordinaria celebrada el 18 de mayo de 2020, adoptó, entre otros y por unanimidad, los siguientes acuerdos:

1. Cancelar la propuesta de distribución de dividendos incluida inicialmente en las Cuentas Anuales formuladas por el Consejo de Administración en fecha 26 de febrero de 2020; y
2. Con relación al Programa de Recompra de Acciones Propias se acordó su finalización anticipada



EVOLUCIÓN BURSÁTIL

Durante este ejercicio, nuestras acciones se han devaluado en un -27,2%, mientras que el IBEX 35 se ha reducido en un -15,5%.



PRINCIPALES INDICADORES BURSÁTILES

	1T 2020	2T 2020	3T 2020	4T 2020	2020
Volumen medio diario (miles de acciones)	934.536	1.727.593	1.529.369	1.749.226	1.486.545
Meliá (% cambio)	-50,64%	-2,53%	-17,13%	82,51%	-27,23%
Ibex 35 (% cambio)	-28,94%	6,57%	-7,07%	20,21%	-15,45%

	2020	2019
Número de acciones (millones)	220,4	229,7
Volumen medio diario (miles de acciones)	1.486,5	623,9
Precio máximo (€)	8,34	9,18
Precio mínimo (€)	2,74	6,93
Último precio (€)	5,72	7,86
Capitalización de mercado (M€)	1.260,7	1.805,4
Dividendo (€)	-	0,183

PROGRAMA DE RECOMPRA DE ACCIONES

En la sesión del 17 de octubre de 2019, el Consejo de Administración de Meliá Hotels International S.A acordó llevar a cabo un programa de recompra de acciones propias, con la finalidad de reducir el capital social de la Sociedad mediante la amortización de las acciones propias que se adquirieran en virtud del mismo.

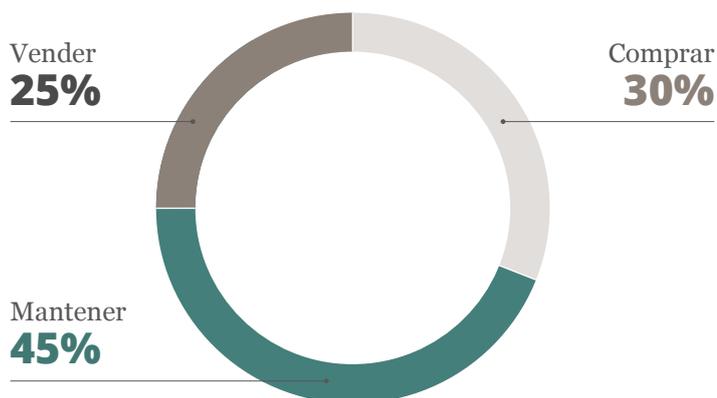
Tal y como se ha indicado anteriormente, el Consejo de Administración, en sesión ordinaria celebrada el 18 de mayo de 2020, adoptó, entre otros y por unanimidad, la finalización anticipada del Programa de Recomprou de Acciones Propias, a fin de fortalecer la solvencia y liquidez de la Sociedad.

En ejecución del citado Programa de Recomprou, la Sociedad ha adquirido un total de 7.846.246 acciones propias (correspondientes a un 3,416% del capital social) e invertido un total de 46.051.882€ (incluyendo gastos).

El 10 de julio de 2020, el Consejo de Administración, de conformidad con la delegación efectuada en su favor por la Junta General de Accionistas celebrada también en el día de hoy, acordó ejecutar la reducción de capital mediante la amortización de acciones propias aprobada por la citada Junta General.

La finalidad de la reducción de capital es la amortización de acciones propias, mejorando la política de retribución del accionista.

RECOMENDACIÓN DE LOS ANALISTAS



Transformación digital

El proceso de digitalización de Meliá

Desde hace más de 5 años venimos apostando activamente por la transformación digital de la Compañía, que comenzó con nuestro modelo de distribución a través del programa **Be More Digital** y, que en un contexto como el actual, hemos reafirmado esa decisión.

Por ejemplo, desde 2015 las ventas totales online vienen superando a los canales tradicionales offline y, en un año tan atípico como el 2020, nuestras ventas digitales, a través de los diferentes canales, ya representan el 70% de las ventas totales.

Por estos motivos, y unidos al hecho de que la pandemia ha provocado una revolución tecnológica en el plano laboral y personal, la digitalización se ha afianzado como una de las principales prioridades estratégicas. En este sentido, hemos tomado la decisión de impulsar la transformación digital a otros ámbitos de la Compañía bajo una visión 360°, humanista y sostenible, atendiendo tanto a requerimientos propios del mercado como a iniciativas pioneras en el sector y construida en base a las siguientes premisas:

Proveedores

Seguimos apostando por su digitalización como vector de crecimiento, y con el firme objetivo de mantener y mejorar nuestra posición de liderazgo en el sector.



Clientes

Focalizándonos en ofrecer una experiencia digital al cliente que cumpla con sus exigencias y expectativas, atendiendo a la promesa de valor de cada Marca.



Empleados

Involucrar a toda la organización en la transformación digital, potenciando sus capacidades y atrayendo el mejor talento como clave del éxito.



Procesos

Buscar la máxima eficiencia de aquellos procesos que “no se ven”, pero que componen la base de la digitalización de la Compañía.



Por ello, y bajo el propósito de evolucionar hacia un modelo operativo digitalizado a través de la innovación, tecnología y procesos más eficientes, nos centramos en los procesos de Back y Front Office, así como en la propia experiencia del cliente, a partir de una cartera de 12 proyectos estructurados en tres ámbitos de actuación:

DISTRIBUCIÓN

Evolucionando nuestro modelo y centrándonos en la experiencia del cliente y asegurando la omnicanalidad y personalización del servicio ofrecido

1. Experience Customer Service Center: evolucionar nuestro call center hacia un centro orientado a mejorar la experiencia

del cliente, de modo que aumentemos nuestra capacidad de venta y de servicio, a través de la mejora, automatización o eliminación de procesos, priorizando al cliente de alto valor. Para hacerlo realidad, nos apoyaremos en tres palancas:

- **Eficiencia:** Mejora, automatización o eliminación de llamadas, emails o procesos con baja o nula aportación de valor
- **Ingresos:** La apuesta por la omnicanalidad como driver de optimización de los ingresos en el camino hacia la mejora de la rentabilidad
- **Servicio:** Incorporar la visión de “Cliente de Alto Valor”, diferenciando niveles de servicio y ratios de operación gracias a la personalización

2. Evolución tecnológica del CRS (nuestro motor de reservas): La aportación de valor que generan las nuevas tecnologías, nos ha llevado a plantearnos evolucionar nuestro motor de reservas (CRS) hacia un modelo más ágil, eficiente, dinámico y flexible en tecnología Cloud, lo que nos ayudará a optimizar notablemente nuestros costes transaccionales.

3. New generation Melia.com: Desarrollar un site único donde convivan de forma consistente la venta B2C, B2B, Circle, así como la estrategia de marcas, proveyendo de una experiencia coherente, personalizada y moderna a nuestros clientes, así como integrando desde el diseño la personalización, las experiencias y la omnicanalidad.

FRONT OFFICE

Ofreciendo una experiencia digital única a nuestros clientes, a través de su viaje con nosotros:

4. Evolución Meliá APP: Nuestro objetivo es que Meliá APP sea una herramienta útil para el viajero y, alineados con las mejores prácticas del mercado, estamos trabajando para conseguir:

- Convertirla en un consolidador de todas las herramientas y servicios que el cliente tiene a su disposición
- Potenciar la autonomía del cliente, mejorando así la eficiencia de algunos procesos y su propia satisfacción
- Impulsor del Marketing In Stay con el foco claro en la generación de "otros ingresos" adicionales a la estancia de una manera fácil y sencilla, como puntos de F&B o reserva de Spa.
- Reducción de papelería tanto en habitaciones como en zonas comunes (directorios, menús, información del hotel, etc.), contribuyendo a nuestro compromiso con el medioambiente.

5. Gestión Puntos de Venta (POS): alineado con el proyecto anterior y buscando ofrecer una experiencia digital a nuestros clientes, trabajamos en una digitalización de todos los productos y puntos de venta que el cliente encuentra a lo largo del customer journey: room service, self ordering, reserva de restaurantes e incluso la propia gestión de los puntos de venta F&B.

6. Centralización PMS Opera Cloud: la evolución hacia un PMS único supone un salto cualitativo relevante que posiciona a la Compañía en el nivel de eficiencia que aporta una única base de datos, una tecnología Cloud de última generación, accesibilidad a través de internet, agnóstico a nivel de plataforma, apertura a todo tipo de integraciones, versiones únicas y estándares para todos los hoteles, asegurando en todo momento la disponibilidad, rendimiento, seguridad y coste óptimo gracias a un modelo SaaS (Software as a Service).

BACK OFFICE

Para garantizar la eficiencia y profesionalización del servicio ofrecido a nuestras unidades de negocio

7. Cash Flow Evolution: proyecto destinado a optimizar la información en tiempo real del Flujo de Caja, ayudando con ello a una gestión más eficiente de la tesorería de la Compañía, gracias a la implantación de una herramienta que nos permitirá integrar todas las fuentes de información implicadas en el proceso, así como la centralización y automatización de las tareas asociadas al mismo.

8. Employee Central: evolución del sistema de gestión de personal a un sistema core para la gestión del talento, con capacidad de digitalizar la gran parte de los procesos de Recursos Humanos. Buscamos la centralización del dato global para una toma de decisiones más ágil y eficiente, permitiendo además la estandarización, optimización y descentralización de procesos manteniendo su control. Sistema cloud responsive y accesible desde cualquier dispositivo, mejorando la experiencia del empleado.

9. Digital Procurement: evolucionar la función de compras y la gestión integral del gasto hacia un modelo de abastecimiento 100% digital, contando con un sistema tecnológico "best in class" en el mercado que nos sirva de catalizador para impulsar el cambio.

10. Experiencia Digital: impulsar un salto cualitativo en el ámbito digital de nuestros empleados a través de:

- Herramientas que faciliten tanto el trabajo como el aprendizaje en remoto
- Familiarizar al empleado con nuevas tecnologías y soluciones que le complementen y le ayuden en su trabajo con el foco en la eficiencia
- Digitalización de procesos que permitan aplicar una deslocalización de los recursos para llevar a cabo las tareas bajo modelos remotos.

11. Transformación de Procesos Operativos: definición, a partir del estudio de la operativa actual de un Hotel Piloto a una nueva propuesta más eficiente, con el objetivo de optimizar nuestros procesos internos y, en consecuencia, tanto nuestra operativa como de nuestra rentabilidad a través de la eficiencia en costes, simplificación los procesos y eliminación de ineficiencias

12. Analytics 360: Por último, un proyecto transversal a los tres ámbitos. A través de Analytics 360 queremos poner en valor la información de la que disponemos y explotarla al máximo, así como incorporar al modelo dimensiones adicionales de información que nos ayuden en la implantación de una analítica avanzada como palanca clave de la rentabilidad. Igualmente, los nuevos proyectos de digitalización contarán con una analítica propia de la nueva solución que contribuirá a elevar el análisis y puesta de valor de los datos como apuesta clave de Meliá en su proceso de transformación digital.



Seguridad de la información & Ciberseguridad

Gobierno de la ciberseguridad

En línea con el proceso de transformación digital de la Compañía, nuestro compromiso en afrontar los riesgos relacionados a la seguridad de la información, a través de un modelo de gobierno sólido, que incluye la representación y *expertise* en esta materia del Consejo de Administración, así como un cuerpo normativo compuesto por la [Política de Seguridad de la Información](#), aprobada en 2017 y la nueva **Norma de Seguridad de Seguridad de Sistemas**, aprobada por el Comité Ejecutivo en septiembre de este año.

Principios rectores de la Política de Seguridad de la Información:

- Protección de datos de carácter personal
- Tratamiento seguro y responsable de datos de tarjetas de crédito y medios de pago
- Instalación o utilización no autorizada de activos informáticos que puedan atentar contra la propiedad intelectual e industrial
- Daños informáticos
- Continuidad del negocio
- Derechos relativos a la intimidad y acceso no autorizado

Para Meliá, la Protección de Datos de Carácter Personal, la seguridad de la información de sus clientes, y otros stakeholders de los que se traten datos personales, adquiere un nivel prioritario. Para gestionarla y garantizarla, se dota de las estructuras, planes de seguridad y mecanismos de control necesarios que aseguren su alineamiento con la legislación y normativa vigente en cada país.

Principales aspectos cubiertos en la Norma de Seguridad de Sistemas:

- Clasificación de la sensibilidad de la información por niveles de confidencialidad
- Proceso de clasificación de la información
- Marco de seguridad de los sistemas de información
- Roles vinculados
- Obligatoriedad del cumplimiento de PCI y su certificación externa
- Incidentes de seguridad y gestión de crisis
- Régimen de incumplimiento

Seguridad en la cadena de suministro

En la gestión contractual con proveedores se realiza un análisis de requerimientos de seguridad en función de su acceso a datos y/o entornos tecnológicos, enfocado a garantizar el cumplimiento del marco normativo de Meliá. Además, se ha implementado

un marco de gestión de riesgos tecnológicos con terceros, que permite tener visibilidad y verificar los índices de seguridad de la información y entornos tecnológicos, dentro de toda la cadena de suministro.

Seguridad en los medios de pago

Dentro del compromiso de la organización en la custodia y gestión de información de tarjetas de crédito, durante el año 2020 se renovó la certificación PCI DSS de los entornos de reservas, por décimo año

consecutivo. Del mismo modo, se aplican las mejoras prácticas de seguridad para garantizar el buen uso en los diferentes medios de pago que se ofrecen a los clientes.

Soluciones CLOUD

Las soluciones cloud cumplen con las medidas de seguridad necesarias para garantizar la alineación tecnológica con la seguridad del dato, la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo.

De forma transversal a toda la Compañía, empezando por las áreas más críticas, se

realizan revisiones periódicas de seguridad de las diferentes soluciones. El objetivo de este proceso consiste en la evaluar de forma periódica y sistemática el alineamiento de los controles de seguridad en cada entorno, medir los riesgos detectados, así como definir y promover planes de acción.

Contexto COVID-19: Resiliencia de la infraestructura TI

Dada la situación actual de teletrabajo propiciada por la pandemia, es imprescindible disponer de las medidas técnicas y organizativas necesarias que nos permitan continuar con la operación de la forma más segura posible. Gracias a las buenas prácticas implementadas en materia de Ciberseguridad, hemos podido hacer frente a las nuevas exigencias y riesgos del entorno de manera ágil y segura.

Disponemos de un Centro de Operaciones de Seguridad (SOC) desde donde se gestiona la ciberseguridad de forma global, previniendo, monitoreando y controlando la seguridad en las redes y en nuestros entornos. Adicionalmente, controlamos el acceso de los usuarios, tanto internos como externos, mediante la gestión de los usuarios y sus permisos, pero también apoyándonos

en la tecnología VPN, doble factor de autenticación y escritorios virtuales. Mantenemos siempre actualizado el software utilizado en los equipos, protegemos nuestra red privada a través de Firewalls que bloquean el acceso no autorizado y, a su vez, permiten las comunicaciones autorizadas, utilizamos un antivirus de última generación que se encuentra instalado y actualizado en todos nuestros equipos y llevamos a cabo programas de formación obligatoria en materia de ciberseguridad de forma anual que nos ayudan a tener un mayor nivel de concienciación y sensibilidad en toda la Compañía. El objetivo es lograr que todos nuestros empleados puedan hacerlo desde casa con las máximas garantías de seguridad, de la misma forma que si estuvieran en su centro de trabajo.

Empleados formados en ciberseguridad

4.225

Empleados formados en PCI

4.202

Empleados formados en GDPR

7.391

Estrategia de Comunicación

Comunicación y gestión de la reputación

UNA NUEVA ESTRATEGIA MULTI-CANAL Y MULTI-STAKEHOLDER

El contexto actual ha puesto de relevancia, más que nunca, la necesidad de transmitir confianza y transparencia a nuestros stakeholders, de mostrarnos más cercanos y de poner en valor nuestra implicación con la sociedad y nuestros valores como Compañía. Las empresas turísticas, en particular, nos vimos en una coyuntura sin precedentes: un parón casi total de nuestra actividad y un cierre forzoso (tanto durante los meses bajo Estado de Alarma o con restricciones a la movilidad), que representaba también un reto inédito en nuestra forma de comunicarnos con los diferentes públicos.

Ante esta situación, decidimos ser proactivos y adaptar nuestra estrategia en función

de los **nuevos objetivos estratégicos de la comunicación**: mantener a nuestra compañía en el top of mind de la audiencia, así como fortalecer su engagement, en un momento en el que la reputación y la confianza se anteponen a cualquier objetivo comercial, y convertir esta crisis en una oportunidad para ser reconocidos como una marca aún más líder, innovadora y responsable.

Contamos para ello con dos palancas muy importantes: nuestro alto grado de digitalización, que nos dota de potentes herramientas de comunicación online con nuestros clientes y resto de stakeholders y una importante fortaleza en las Redes Sociales, medio que experimentó un espectacular incremento durante los meses de confinamiento, con un 62% de los consumidores informándose por estos canales.

Menciones en medios digitales

79k

Impactos totales estimados

135,2B

Sentimiento positivo y neutro

91,2%

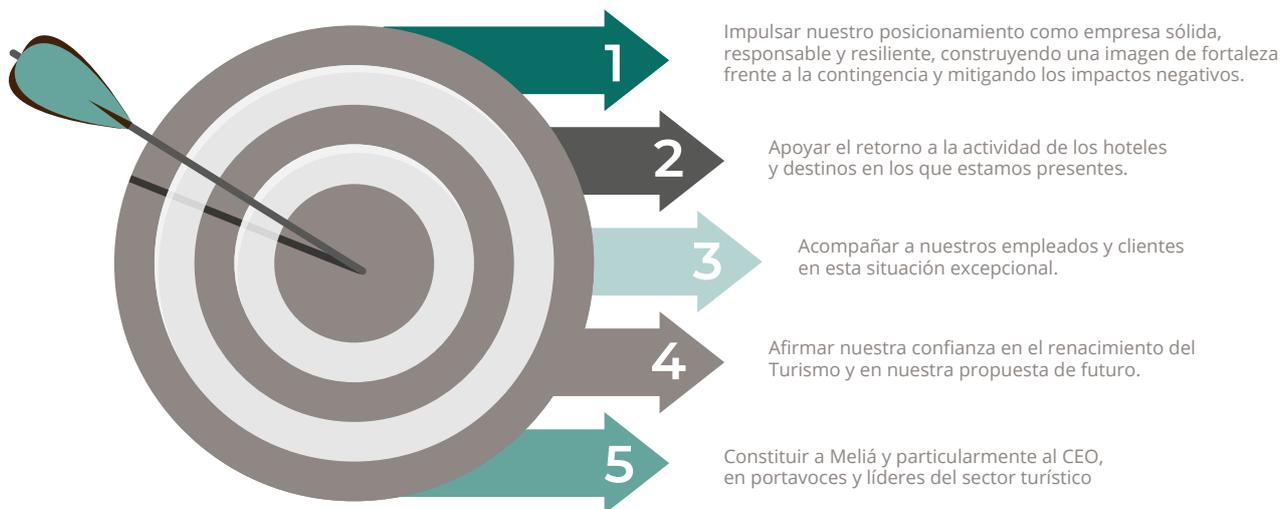


NUEVO ENFOQUE 360°

Desde el comienzo de esta situación extraordinaria, la comunicación interna y externa, y a través de todos los canales, ha sido una palanca esencial para contribuir a la gestión de la crisis y al afianzamiento de la reputación del Grupo. Por ello, decidimos apostar por una estrategia coordinada y transversal en los diversos ámbitos de la comunicación corporativa y comercial, generando una dinámica de trabajo en equipo y completamente alineada con los objetivos y las necesidades de la Compañía, contando con la participación de la Dirección de Comunicación Corporativa en el Comité de Gestión de la Crisis COVID-19 para garantizar dicho alineamiento, así como la involucración del CEO y el Senior Executive Team en la comunicación.

Vista la escasa visibilidad existente y lo novedoso de la situación creada por la pandemia, se diseñó como una **estrategia evolutiva**, partiendo de una primera fase de “shock y adaptación-responsable” de los meses de marzo y abril, a la fase de “creación de confianza” en el 2º trimestre, y a la de retorno progresivo a la actividad y “preparación de la recuperación”, que habríamos de compatibilizar con la gestión de algunos rebrotes pandémicos, a partir del verano de 2020.

Establecimos **cinco grandes objetivos y líneas** hacia las que toda la comunicación debía contribuir:



La estrategia de comunicación multicanal nos ha permitido alinear todos los esfuerzos e inversión para amplificar nuestros mensajes clave. Acciones como **“Meliá con los héroes”**, el lanzamiento del programa **“Stay Safe with Meliá”** o la campaña de comunicación **“Cada día cuenta”** son claros ejemplos de la planificación de actuaciones de

relaciones públicas, redes sociales, comunicación corporativa y marketing digital, que nos han permitido dar visibilidad y poner en valor la gestión interna de Meliá Hotels International y nuestra colaboración con la sociedad, con excelentes resultados y recepción global de la audiencia.

Mensajes recibidos en el customer service

355.866

Sentimiento positivo y neutro

93%

COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación es uno de los pilares fundamentales en la relación con nuestros empleados. El complejo contexto que hemos vivido a lo largo de 2020 y el impacto en nuestros colaboradores nos ha hecho adaptar y reforzar la estrategia de comunicación, inspirada en la coherencia y la proximidad, con el objetivo de no dejar a nadie atrás y hacer a todos sentirse parte indispensable de esta familia, a pesar de las duras circunstancias.

El teletrabajo o la suspensión laboral temporal de muchos colaboradores han marcado un nuevo entorno de relación que nos ha llevado a impulsar la comunicación digital para asegurar el vínculo con el empleado, hacerle partícipe de los cambios que experimenta la Compañía en tiempo real, así como responder a todas sus dudas e inquietudes y mantenerle informado de todo aquello que le afecta, de manera expeditiva y cercana.

Para ello, hemos potenciado **tres canales fundamentales**. Por un lado, la creación de un nuevo *Newsfeed* semanal dirigido a todos los empleados y encabezado por un mensaje del CEO, que se ha convertido en el principal portavoz, reforzando su cercanía con el empleado. En dicho *newsfeed*, hemos compartido las noticias más relevantes de la Compañía, los momentos más solidarios y emotivos de nuestros hoteles o los nuevos

proyectos para recuperarnos de la crisis, con un énfasis muy especial en el reconocimiento al esfuerzo y compromiso de los equipos.

Por otro lado, bajo el paraguas de **Meliá Home**, la creación de nuevos **sítes o comunidades virtuales** han sido también palancas fundamentales en la comunicación de crisis y comunicación del cambio. En este sentido, destacan fundamentalmente dos: la creación del *site* de la gestión del COVID-19, principal repositorio para la difusión de todos los protocolos y materiales creados para la gestión de la crisis, y la creación del *site* de Be Digital 360, el programa de transformación digital de la Compañía, que se ha visto acelerado en 2020 con el lanzamiento de nuevos proyectos.

Por último, la plataforma de formación **eMeliá** ha sido clave para reforzar la comunicación digital y el vínculo con el empleado en estos momentos. Durante el confinamiento, la plataforma se abrió a un amplio colectivo de colaboradores de la Compañía, ofreciéndoles las mejores oportunidades de aprendizaje online para seguir desarrollando el talento, las habilidades y las capacidades de las personas. Ha sido la herramienta utilizada para llevar a cabo multitud de webinars internos, con los que compartir experiencias y *best practice* entre equipos.

Noticias

353

Comunicados
internos

88

Newsfeeds

49



Impulso de las Redes Sociales

Las redes sociales se han convertido en nuestro “medio-refugio” por excelencia durante la pandemia, y el principal canal para potenciar el sentimiento positivo hacia nuestra Compañía. El número total de seguidores aumentó un 5,87% respecto al año anterior. Llegando a la cifra de **8 millones de seguidores** con un alcance de 680 millones y 866 millones de impresiones. Para aprovecharlo, el **Plan de Comunicación** se adaptó específicamente para las Redes Sociales en base a tres pilares, para aportar el contenido de máximo valor en cada una de las fases aplicadas durante la pandemia:

1. Mejorar la comunicación social con nuestra audiencia
2. Apoyar la reactivación del negocio, a través de las diferentes campañas de marca y marketing de influencers
3. “Viralizar” el comportamiento responsable y la contribución social de la Compañía en la lucha contra la pandemia

FASES DE ACTUACIÓN

Nuestra estrategia de Redes Sociales fue planteada en **5 fases**, en las cuales fuimos adaptando nuestra estrategia de comunicación según la evolución del Covid19 y el sentimiento de nuestra audiencia.



1 Shock

Fase Informativa y de fomento de la Responsabilidad Social a los usuarios

Mensajes recibidos durante las primeras semanas del COVID-19 respecto a las mismas fechas del año anterior (reclamaciones y dudas)

+153%



2 Covid-19 Peak

Contenido de Entretenimiento y Concienciación



3 Aftermath

Valores Solidarios de la Compañías: Hoteles Medicalizados y Meliá Con Los Héroes



4 Rebirth

Noticias Positivas, Reapertura de Hoteles y Medidas de Seguridad e Higiene “Stay Safe With Meliá”

Menciones

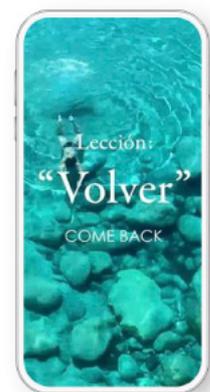
10,1k

Interacciones generadas

1,2M

Impactos totales estimados considerando RRSS y medios digitales

2,3B



5 Dream Again

Comunicación de esperanza para volver a viajar y Promociones eventuales de venta

Menciones

85

Interacciones generadas

3,1k

Impactos totales estimados considerando RRSS y medios digitales

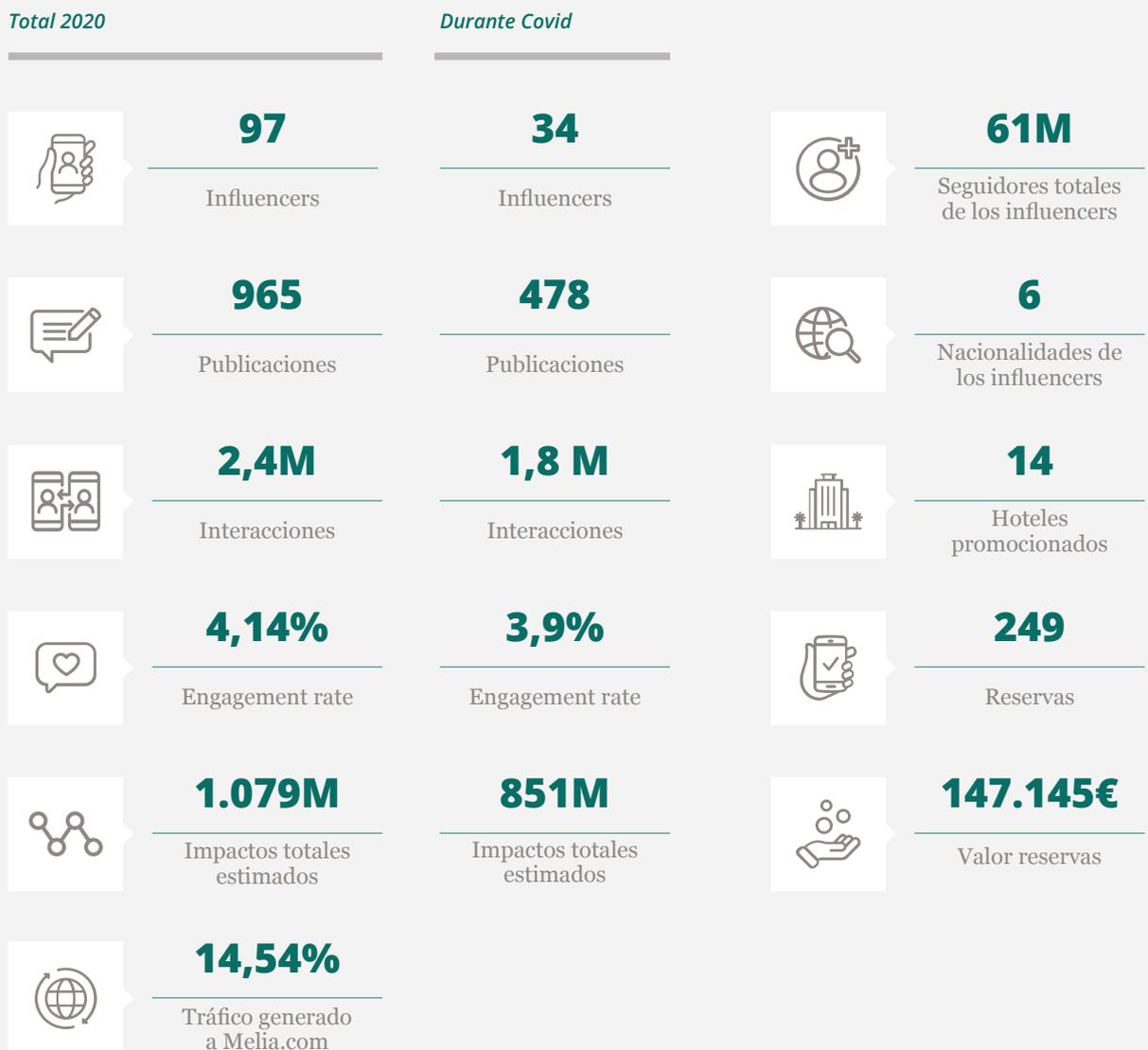
3,2M

MARKETING DE INFLUENCERS

La colaboración con prescriptores influyentes en redes sociales ha sido clave para comunicar, amplificar y potenciar la confianza en el programa **Stay Safe with Meliá**, así como para dirigir tráfico e impulsar las reservas en nuestra página web.

Mediante el marketing de influencers, buscamos conseguir más relevancia, resonancia y autenticidad, a través de contenido

profesional generado por los usuarios más cualificados. Además, nos apoyamos en la capacidad analítica y tecnológica de **Traackr**, partner especializado en la identificación de los influencers más afines a la marca y medición del rendimiento de cada colaboración.



CAMPAÑA "CADA DÍA CUENTA"

El impacto del COVID-19 sobre el Turismo ha puesto de relieve más que nunca la importancia de este sector para el progreso económico y social. En este contexto, en Meliá hemos asumido la responsabilidad y el reto de hacer más visible nuestra implicación con la sociedad y nuestros valores como Compañía.

Nace así el proyecto "Cada día cuenta", una serie de minidocumentales creados en

exclusiva para nuestra comunidad en redes sociales, narrados por Gabriel Escarrer y protagonizados por diferentes empleados, con los que pretendemos compartir con nuestra audiencia, en un formato innovador y cercano, nuestros compromisos en materias como el medio ambiente, el desarrollo del talento, la digitalización en el sector o, ahora más que nunca, la experiencia segura que ofrecemos a nuestros clientes.



Posicionamiento y transferencia reputacional del CEO

Uno de los ejes fundamentales en la estrategia de comunicación y gestión reputacional durante la crisis ha sido la participación del CEO que, también en calidad de Presidente de Exceltur, ha reforzado su marca personal y su influencia en los más variados foros, impactando con ello positivamente en la evolución del sector y en la reputación de la Compañía.

UN LÍDER SECTORIAL

Presidente de la Alianza Exceltur que reúne a más de 30 de las primeras compañías turísticas del país desde 2019, Gabriel Escarrer ha dirigido, junto al Vicepresidente Ejecutivo Jose Luis Zoreda, una activa labor de comunicación e influencia en las Administraciones Públicas y el resto del sector. Escarrer se ha reunido con representantes del sector público y privado, nacional e internacional para promover una mejor interlocución con el sector, sensibilizar a los gobernantes sobre sus necesidades y promover la colaboración tanto entre empresas como público-privada.

También ha participado, como representante del sector, en las asambleas de la OMT y en cumbres internacionales, como las del WTTC con los Ministros de Turismo del G-20, realizada el 12 de octubre, o como ponente en la European Tourism Convention organizada por la Unión Europea.

Con idénticos objetivos y con el mismo compromiso, otros miembros del equipo directivo han participado activamente y ejercido una influencia, por delegación del CEO, en ámbitos como las Relaciones Laborales en el sector, como los casos del Chief Human Resources Officer, Gabriel Cánaves, o del Chief Legal & Compliance Officer, Juan Ignacio Pardo, en materia de desarrollo legislativo, regulación, y trasposición de normativas y resoluciones europeas, así como en las organizaciones sectoriales (OMT) o multisectoriales (Cámaras de Comercio etc.) en las que Meliá está presente.

Participación en

28

eventos públicos, foros y webinars

Participación en

113

reuniones del sector turístico, tejido empresarial y sector público

Más de

90

entrevistas con medios de comunicación y tribunas publicadas

UN LÍDER DE EQUIPOS Y TRANSMISOR DE CONOCIMIENTO

En el ámbito interno, la comunicación del CEO hacia los empleados, uno de los colectivos más afectados por la crisis, se ha visto altamente reforzada, conscientes de que su proximidad y transparencia son valores fundamentales para alimentar la motivación y la confianza de todos los colaboradores. Por ello, desde el mes de marzo el máximo directivo se ha dirigido semanalmente a todos los empleados para contar en primera persona las medidas adoptadas en el plan de contingencia, la gestión de personas, la preparación para el retorno a la actividad o la transformación digital de la Compañía; mensajes clave para reforzar la cohesión y el compromiso de las personas en un momento crítico para la empresa, conscientes de que el talento será clave para afrontar la recuperación.

Tanto el CEO como otros miembros del Senior Executive Team han participado activamente también en la transmisión de conocimientos y desarrollo de los equipos, realizando diversos webinars y sesiones en streaming.

UN CEO SOCIAL Y COMUNICADOR

Gabriel Escarrer decidió también desplegar una intensa labor de comunicación proactiva y reactiva en su doble papel de Líder de la primera hotelera española y una de las mayores empresas del sector en España, y como máximo representantes de Exceltur. Para ello, intensificó su presencia en los medios tradicionales y on-line, así como potenció su estrategia en las Redes Sociales como Twitter y LinkedIn, amplificando los logros de Meliá y convirtiéndose en portavoz clave del sector turístico. Escarrer se situó como **"LinkedINfluencer"** y contaba, a finales de 2020 con más de 30.000 seguidores, entre ambas redes.

Followers en Twitter
(+73,8% vs 2019)

6.298

Publicaciones en Twitter
(-0,06% vs 2019)

276

Interacciones en Twitter
(+122% vs 2019)

37.896

"EL CEO SOCIAL"



9,1k

Menciones en medios digitales



15B

Impactos totales estimados de las menciones en medios digitales



87,4%

Sentimiento positivo y neutro en las menciones



29.899

Seguidores totales
(+100,44% vs 2019)



3.055.244

Impresiones generadas



55.848

Interacciones generadas



18

Artículos en LinkedIn



17.784

Visitas al perfil del CEO

Experiencia del Cliente

Estrategia & estructura comercial

En Meliá Hotels International apostamos por una transformación comercial que se adecúe, a los nuevos retos a los que se enfrenta el sector turístico, manteniendo el foco en la relación con el cliente y reforzando nuestro liderazgo en los principales mercados vacacionales y *bleisure*.

En un entorno que cambia a gran velocidad, hemos adaptado nuestra estrategia global de ventas a las diferentes realidades de cada destino y región donde operamos, con la colaboración de los equipos especializados de cada segmento. En un año donde los viajes han sufrido grandes restricciones, estimular la demanda ha sido uno de nuestros principales objetivos.

CLIENTE DIRECTO

Nuestra web melia.com continúa afianzándose como el canal de ventas más relevante, alcanzando la cifra de 2,3 millones de estancias. Tras registrar, en los últimos años, unos niveles de crecimiento importantes, melia.com se ha convertido en una palanca esencial para mejorar el rendimiento de la Compañía y también en nuestra mayor fortaleza en un entorno cada vez más competitivo.

Durante este año tan complejo para el sector, hemos puesto en marcha varias campañas y acciones con el fin de estimular la demanda e incrementar las ventas del cliente directo. La primera campaña que lanzamos tras el confinamiento fue solidaria. A través de la acción **"Noches por tus días"** regalamos estancias a los colectivos que lucharon en la primera línea de la batalla contra el COVID-19. Esta campaña tuvo más de 40 millones de visitas, y la acogida fue tal, que las 1.000 estancias que regalábamos cada día se reservaban en menos de 5 minutos.

Poco después arrancaba **"Cuando vuelvas, cuídate con Meliá"** con la que iniciamos con ilusión nuestra desescalada y apertura gradual de hoteles, observando una positiva evolución de las reservas a pesar de la incertidumbre. En esta misma línea lanzamos otras acciones de apoyo como el check-in online, la incorporación de las nuevas políticas de cancelación gratis y medidas de seguridad de Stay Safe With Meliá o la programación de envíos de emails para la recuperación de posibles cancelaciones y desarrollo de un sistema de reservas on-hold.

Para finalizar el año, las **Wonder Weeks** y el **Black Friday**, unidos a la esperanza creada ante las cercanas vacunas, han conseguido intensificar nuevamente las reservas a futuro, logrando alcanzar en el Black Friday los 20 millones de euros.

En su conjunto, debemos destacar muy positivamente el incremento del peso que nuestro canal propio de ventas ha tenido desde el inicio de la pandemia. Prueba de ello es el **32,2% sobre ingresos** que ha significado la venta de cliente directo este año, y que prevemos alcance un 38% en el 2021.

FUENTES SISTEMA MELIA*

Direct Client	32%
Leisure	23%
E-Commerce	22%
Business Travel	13%
Meetings & Events	10%

(* sobre total de ingresos)

INDICADORES DE SATISFACCIÓN

El resultado a nivel compañía ha tenido una evolución positiva con respecto al año anterior y con respecto al objetivo fijado como compañía. Además, este año se han registrado 1.784 reclamaciones, de las cuales se ha dado respuesta al 100% de las mismas.

El **NPS (Net Promoter Score)** ha mejorado con respecto al año anterior, y teniendo en cuenta la situación de pandemia actual, esto nos demuestra que la gestión en la experiencia de nuestros clientes en las unidades de negocio ha sido muy satisfactoria.

NPS	2017	2018	2019	2020	2020o
NPS Clientes	48,30%	46,90%	46,10%	48,10%	47,00%

En términos de **GSS (Guest Satisfaction Survey)**, los resultados como compañía y por marca cuentan con una evolución positiva y con resultados por encima de los objetivos.

GSS	2017	2018	2019	2020	2020o
GSS Clientes	82,10%	82,30%	82,80%	83,00%	82,00%

El resultado **QPI (Quality Performance Indicator)** a nivel compañía, ha disminuido ligeramente con respecto al año anterior, y

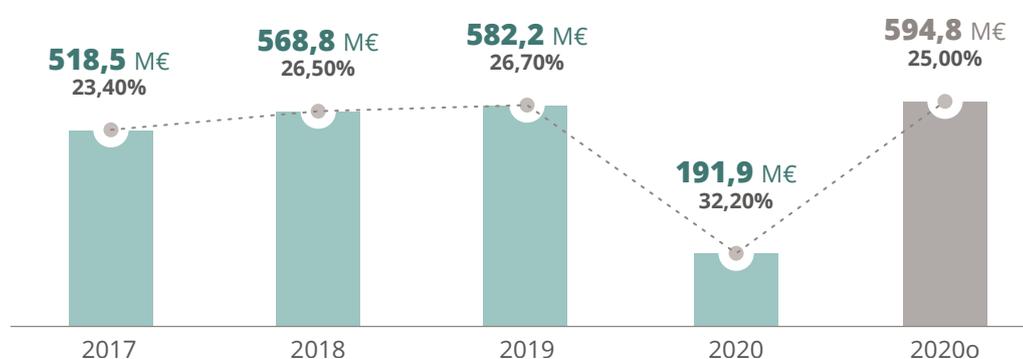
nos hemos quedado por debajo del objetivo. Producido debido a una mayor caída en la reputación online frente a competidores

QPI	2017	2018	2019	2020	2020o
QPI Clientes	96,30%	96,50%	96,60%	96,50%	97,00%

CLIENTES MELIÁ.COM

2017	2018	2019	2020	2020o
18,50%	19,80%	20,40%	28,10%	23,10%

EVOLUCIÓN INGRESOS POR CLIENTE DIRECTO*



(*) Porcentaje calculado sobre ingresos agregados (habitación + pensión)
 (***) Ingresos afectados por el cierre de hoteles debido al COVID-19

MeliáPRO

Nuestro compromiso de crear relaciones a largo plazo con nuestros clientes se mantiene a nivel profesional con MeliáPRO, una plataforma diseñada para ofrecer las mejores ventajas y beneficios exclusivos a nuestros clientes B2B.

MeliáPRO se ha convertido en el mejor medio de contacto con nuestros partners comerciales con 48.845 agencias registradas y 382.426 empresas con acceso a nuestro programa corporativo. Además, seguimos impulsando la fidelización de este segmento con 124.153 agentes de viajes miembros de MeliáRewards.

Ante un panorama sin ferias y con los eventos y visitas comerciales muy restringidos, nuestros equipos han reinventado durante este año su relación con nuestros clientes B2B aprovechando las herramientas tecnológicas y las redes sociales.

Es entonces cuando surgen nuevos canales de comunicación e interacción, como la iniciativa "TravelLabs", que trata de canales de comunicación permanentes con nuestros clientes B2B abriendo comunidades exclusivas de agentes de viajes y meeting

planners en Facebook y LinkedIn. A partir de aquí se comenzaron a organizar sesiones para transmitir las novedades de la Compañía, siendo nuestro programa Stay Safe with Melia el principal reclamo para conectar con la industria. Las distintas áreas operativas de nuestros hoteles, comenzando por los Directores Generales, se volcaron con este proyecto para explicar personalmente a nuestros clientes la aplicación práctica del mencionado programa a través de conexiones en directo.

El resto de los equipos comerciales y operativos de la Compañía se fueron sumando y, como resultado, tenemos en la actualidad un amplio calendario de eventos semanales, algunos enfocados en nuestro producto premium, otros especialmente elaborados para grandes cuentas y otros más generalistas.

OTAs (ONLINE TRAVEL AGENCIES)

Sigue siendo un segmento clave para nosotros y este año se ha afianzado porque los canales online son los que mejor resisten en los momentos complicados. En este sentido, hemos reforzado nuestros acuerdos estratégicos a nivel global con las principales OTAs con la finalidad de ser una cadena de referencia para ellos.

En esta línea, durante este año hemos colaborado con las principales OTAs participando en las acciones que han ido activando y solicitando su apoyo para dar visibilidad a nuestras propias campañas, siendo las más importantes: Stay Safe & Come Back, Early booking, Black Friday, políticas semiflexibles, online check-in y medidas de seguridad.

Las **principales acciones** promovidas por las OTAs y en las que hemos participado durante este 2020 son:

- Recuperación de reservas que no pudieron materializarse durante el confinamiento, ofreciendo alternativas de fechas a futuro.
- Campañas de marketing con grandes descuentos.
- Devolución parcial de la comisión de reservas producidas en un determinado periodo.
- Staycation, enfocada al público local en los principales mercados emisores donde tenemos presencia. Esto se debe a que las preferencias de nuestro cliente han cambiado drásticamente durante este año. Nos encontramos con un cliente que prioriza su seguridad y salud, y opta por destinos locales frente a los de larga distancia.

CORPORATE

En este segmento, además de las ventas de las empresas, consolidamos también todas las ventas de las agencias de viaje, independientemente de que sean reservas de ocio o de negocio. En su conjunto, la caída media de este segmento es de un 72% en relación con el año pasado.

Durante el período de pandemia las empresas han reducido drásticamente sus viajes. El sector de las agencias de viaje se ha visto gravemente afectado, dado que, durante un tiempo, tuvieron que cerrar sus puertas al público. Muchas de ellas todavía siguen cerradas o con horarios reducidos.

Igual que en el resto de negocio transitorio, hemos implementado políticas de total flexibilidad para reservas nuevas. Adicionalmente en este segmento hemos extendido todas las tarifas negociadas de empresas hasta diciembre 2021 y potenciado los descuentos

dinámicos para las PYMES, garantizándoles un descuento del 15% para sus reservas, tanto de ocio como de negocio. Y, por último, se están llevando a cabo campañas tácticas bien para aquellos destinos que están operativos o para grupos de cuentas especializadas, como por ejemplo el segmento premium, consortias, asociaciones o programas para empleados.

MEETINGS & EVENTS

En el área de MICE hay una disminución media del 76% respecto al año pasado. Al tratarse de un tipo de negocio cuya compra se realiza con bastante anticipación, ya disponemos de algún indicador que nos permite ver que para el 2021 seguiremos con niveles muy inferiores al 2019, pero no tanto como los registrados en este 2020. Actualmente estaríamos en una bajada del 43% respecto al año anterior. De cara al 2022 sí que observamos un cambio de tendencia positivo y vemos que el negocio confirmado es un 10% superior al que teníamos hace un año para el 2021, cuando todavía no se había desatado la pandemia.

En el **contexto de COVID-19**, se han tenido que adaptar diferentes áreas referentes a este segmento:

- Nuevos montajes: Señalización & flujos
 - Nuevos conceptos de espacio personal y distancia social según normativas de cada país
 - Establecimiento de nuevos aforos, así como sistemas de señalización y flujos
 - Aplicaciones digitales en la relación con el meeting planner, como visitas de inspección virtuales y previsualización de montajes en 3D
 - Hospitality Desk con pantallas protectoras y geles
 - Envío previo de información detallada
- Medidas adicionales de higiene
 - Protocolos y productos viricidas
 - Bebida de cristal embotellada y cubertería precintada
 - Eliminación de los elementos textiles y reducción de la decoración
 - Dispensadores de geles

- Restauración
 - En salón privado o zonas reservadas
 - Minimización del autoservicio y posibilidad de preparación para llevar
 - Coffee breaks y buffets asistidos para evitar la manipulación del cliente
 - Estaciones y pop-up de show cooking con servicio asistido
 - Fomento del montaje al aire libre

Nuestros esfuerzos comerciales se centran en las siguientes áreas:

- Máxima flexibilidad para cambiar fechas de eventos confirmados, en caso de afectación por la pandemia en origen o destino
- Reformulación de los motivos de fuerza mayor y adaptación a los contratos de grupos que firman los hoteles, siendo totalmente flexibles en casos de pandemias
- Captación de nuevo negocio, con políticas de permisividad de cancelación hasta 60 días antes de la llegada y posibilidad de cambiar de fechas hasta 30 días antes de la llegada
- Lanzamiento de una campaña global destinada a la captación de grupos para el 2021 y para la primera mitad del 2022

TUOPERADORES

El segmento de la turoperación se ha visto gravemente afectado por la pandemia. La crisis sanitaria ha impedido que se reinicien operaciones en países de fuera de la UE y en el caso de la UE, duró pocas semanas.

En julio la mayoría de los países restringieron los viajes a España y, como consecuencia, se cancelaron las operaciones de paquetes. Ante este escenario, entre finales de agosto y principios de septiembre, se procedió al cierre anticipado de muchos de los hoteles. A mediados de octubre atisbamos un poco de esperanza cuando Alemania y Reino Unido levantaron sus restricciones de viaje hacia España, pero, por desgracia, el impacto de la segunda ola a principios de noviembre llevó a la mayoría de los países europeos a entrar en un nuevo confinamiento.

A pesar de que el panorama continúa siendo incierto, confiamos en que algunos factores tales como la exigencia de PCR en ciertos destinos, la vacuna y el tiempo reactiven los viajes de forma segura e impulsen la reapertura de las operaciones.

Medidas ante el COVID-19

Nuestras políticas de ventas de años anteriores nos ayudaron a estar listos y reaccionar con agilidad a las complejas circunstancias que se dieron a lo largo del 2020. Uno de los grandes hitos fue ir por delante en la propuesta de soluciones claras y tangibles para volver a la nueva normalidad de nuestro sector, ofreciendo todas las garantías de excelencia, innovación y seguridad a nuestros clientes.

STAY SAFE WITH MELIÁ

Además de especificar los protocolos de los principales procesos operativos y las medidas de higiene y desinfección de los

espacios, el programa dedica un importante apartado a la formación de los profesionales, así como al aspecto emocional de la relación con el cliente. Más información en el [Capítulo Seguridad y salud laboral](#).

Los resultados de la valoración de nuestros clientes sobre el programa Stay Safe with Meliá son muy positivos, estando todas las marcas por encima del 82%. Estos resultados nos demuestran que el programa diseñado para velar por la transformación de la experiencia del cliente en el contexto COVID-19 ha tenido muy buena acogida y nuestros clientes lo han valorado muy positivamente.

Stay Safe with
Meliá (GSS)

83,3%

MELIÁREWARDS

Este año MeliáRewards se ha posicionado como el paraguas de todas las marcas de la Compañía abarcando las campañas de marketing y ventas de cara al cliente. Con este fin se pretende seguir construyendo el reconocimiento de nuestra marca a nivel mundial y maximizar el uso y satisfacción del programa.

Como consecuencia de la pandemia y de las continuas restricciones de movilidad, una de las principales novedades del 2020 ha sido

la ampliación durante un año más de los niveles Silver, Gold y Platinum. Igualmente se han extendido otras ventajas como la fecha de caducidad de los puntos de todos los miembros, así como la validez del regalo de cumpleaños.

Otra de las campañas a destacar fue la compra de puntos MeliáRewards en verano, bajo el lema **“Cuando vuelvas, disfrutarás más de tus vacaciones”**. Se ofreció a los clientes obtener el 50% extra con la compra de puntos. Esta acción se repitió en septiembre, esta vez, con un 40% extra.

Cientes
MeliáRewards

13.153.949



POLÍTICAS DE CANCELACIÓN

Conscientes de la incertidumbre que planteó en el mundo de los viajes la actual crisis sanitaria, cambiamos también nuestras políticas de cancelación, adaptándonos a los nuevos escenarios. De este modo, ofrecemos a nuestros clientes, partners y colaboradores la mayor flexibilidad posible para reservar sus viajes con la tranquilidad de poder realizar modificaciones y cancelaciones de forma gratuita.

WORKATION

Una prueba más de nuestra resiliencia ha sido nuestra capacidad de reinención y adaptación. En el mes de Octubre lanzamos el programa Workation, una nueva experiencia para teletrabajar desde sus

establecimientos disfrutando de los servicios del hotel y de la seguridad del programa Stay Safe With Meliá. La Compañía aprovecha su conocimiento y liderazgo en el segmento bleisure para dar respuesta a la creciente demanda de empresas y empleados que necesitan un espacio bien equipado, confortable y seguro para desarrollar su trabajo.

CONTACT CENTER

El Contact Center por su parte, se ha visto inmerso también en una gran transformación durante el periodo de pandemia, adaptando y ampliando sus servicios, así como funcionalidades técnicas de una forma ágil a los requerimientos que la situación y el propio cliente demandaban. Algunas de las acciones más destacadas fueron:

- Deslocalizar a la totalidad del equipo a través de escritorios virtuales, llevando consigo la conectividad con sistemas que anteriormente estaban localizados físicamente, entre ellos el sistema de telefonía worldwide.
- Centralizar todas las llamadas de los hoteles cerrados.
- Creación de 11 líneas de atención al cliente específicas en 5 idiomas y 2 direcciones de correo.
- Ampliación del equipo de Atención al Cliente para responder en menos de 48 horas a cualquier contacto, atendiendo a más de 100.000 contactos.
- Habilitar el asistente virtual en castellano para mejorar la eficiencia.
- Habilitar el chat en castellano e inglés en las dos últimas fases del proceso de compra.
- Implementar el proceso de modificación de reservas adaptándonos a la política de cancelación de Covid-19, así como la creación de la reserva on-hold, que permite transformar las cancelaciones en futuras reservas, dejando pendientes de definir las fechas de la próxima estancia.
- Incrementar el énfasis en el proceso de la llamada para evitar cancelaciones, así como incorporar a la medición de calidad ofrecida la tipología de cancelación para marcar pautas.
- Creación de una nueva funcionalidad que llama al cliente que previamente nos ha contactado para reservar de forma tentativa.
- Realización y ejecución del SOP para el proceso de realojamiento de clientes en función de las aperturas y cierres semanales.

Proyectos estratégicos

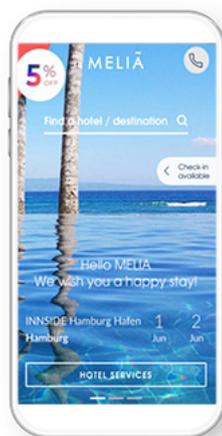
Durante 2020 hemos adaptando nuestros hoteles y toda la estructura de ventas a los retos y necesidades que nos ha planteado la pandemia. En este contexto hemos desarrollado una serie de proyectos para mejorar la experiencia de nuestros clientes en esta nueva realidad.

DIGITALIZACIÓN DE LA ESTANCIA

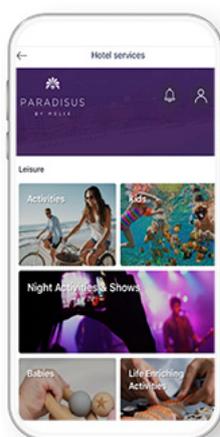
Nuestra Meliá App, ha evolucionado para convertirse en la piedra angular de la

digitalización de la estancia, donde los clientes pueden encontrar toda la información disponible sobre el hotel y realizar gestiones, evitando el contacto físico con los empleados del hotel. Funcionalidades como peticiones de servicios, consulta de carta restaurante, reserva de actividades o chat con el hotel que adquieren gran valor en este nuevo contexto.

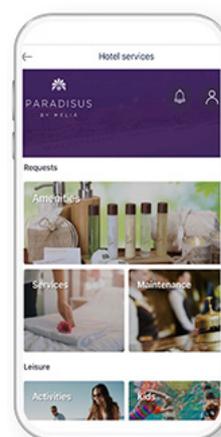
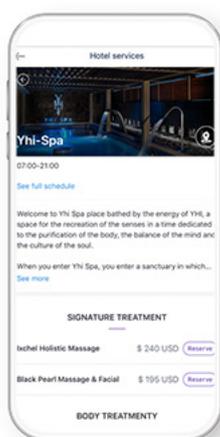
MELIÁ APP



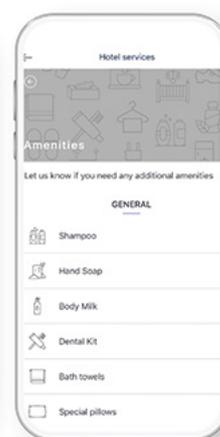
Página Principal



Reservas



Peticiones



NUEVA WEB MELIÁ.COM

Otro de los grandes desafíos de este año 2020 ha sido sentar las bases para desarrollar un site único donde convivan la venta de B2C, B2B, Circle, Club Meliá así como la estrategia de Marcas. En este sentido, estamos trabajando para ofrecer una experiencia personalizada y moderna a nuestros clientes con el objetivo de mejorar la generación de tráfico orgánico, el posicionamiento y la tasa de conversión.

La nueva plataforma integrará proyectos estratégicos transversales: personalización, high-end, omnicanalidad y experiencias, poniendo un foco especial en este último.

Con todas estas actualizaciones y mejoras, melia.com continúa posicionándose a la vanguardia de las webs online y consolidando las enormes expectativas de crecimiento del canal.

DESARROLLO DE ANALÍTICA Y MEJORA

En un entorno donde cada día es más importante disponer de información precisa para la toma de decisiones y, donde los datos son el activo clave para mejorar la relación con nuestros clientes, Meliá continúa implementando y rediseñando la arquitectura analítica para hacerla más eficiente en costes y tiempos, aprovechando todas las capacidades que los entornos cloud nos permiten. Uno de los retos más importantes es saber reconocer la información relevante y ponerla en valor en "near real time".

La estrategia de precios de la Compañía deberá también aprovechar al máximo todas las capacidades analíticas disponibles. Meliá ha desarrollado un sistema de cuadros de mandos avanzados sobre las herramientas de PMS, Opera y Sihot, de gran potencia y usabilidad.

La gestión eficiente de las inversiones de marketing digital que permitan liderar la distribución en los canales propios, sigue siendo un pilar fundamental. La optimización de los modelos de atribución, en un entorno cambiante, y la construcción de modelos estadísticos que permitan la medición del impacto en las ventas, son piezas claves para el éxito.

En la cadena de valor del dato, el objetivo final es que el cliente reciba recomendaciones personalizadas a través de nuestros sistemas inteligentes.

TRANSFORMACIÓN DEL CONTACT CENTER

La transformación del *Call Center* en un *Experience Customer Service Center* es otro de nuestros grandes hitos del 2020. Nuestro principal objetivo ha sido suprimir los procesos de baja aportación de valor, para incorporar nuevas interacciones que nos ayuden a incrementar los ingresos y rentabilidad, implementando la visión "Cliente Alto Valor" a través de la especialización y formación de equipos.

Todo ello, se ha llevado a cabo con la implantación de **23 proyectos** transformadores que tenían como foco la eficiencia, los ingresos y la mejora del servicio, así como la orientación de la estructura a esta nueva visión.

1. PROFESIONALIZACIÓN Y CONECTIVIDAD

La profesionalización del *Experience Contact Center* ha supuesto dar el salto a procesos ágiles, automatizados, con inteligencia e interconectados. El hito inicial fue la implantación de Salesforce Customer Service, que supuso un cambio en la forma de gestionar al cliente a través de una visión de la información 360° de diferentes canales y el conocimiento de las motivaciones que llevan al cliente a contactar.

2. MULTICANAL - OMNICANAL

Durante este periodo y alineado con nuestra misión, se lanza el asistente virtual que nos permite ser más eficientes en aquellas motivaciones de contacto en las que un agente no aporta más valor que una máquina. Este hito fue especialmente relevante durante la primera etapa de COVID, en la que se incrementaron de forma exponencial algunos tipos de interacciones como las cancelaciones o las consultas sobre el estado de los hoteles. La mejora de procesos y ciertas automatizaciones, como las del canal email, han supuesto una reducción del 30% de las interacciones manuales, así como la auto-clasificación de ciertas interacciones en Salesforce que impactan al 25% de los casos. Estas mejoras en eficiencia nos han permitido incluir también el Chat, disponible en castellano e inglés, como un servicio transversal al resto de canales.

3. FORMACIÓN

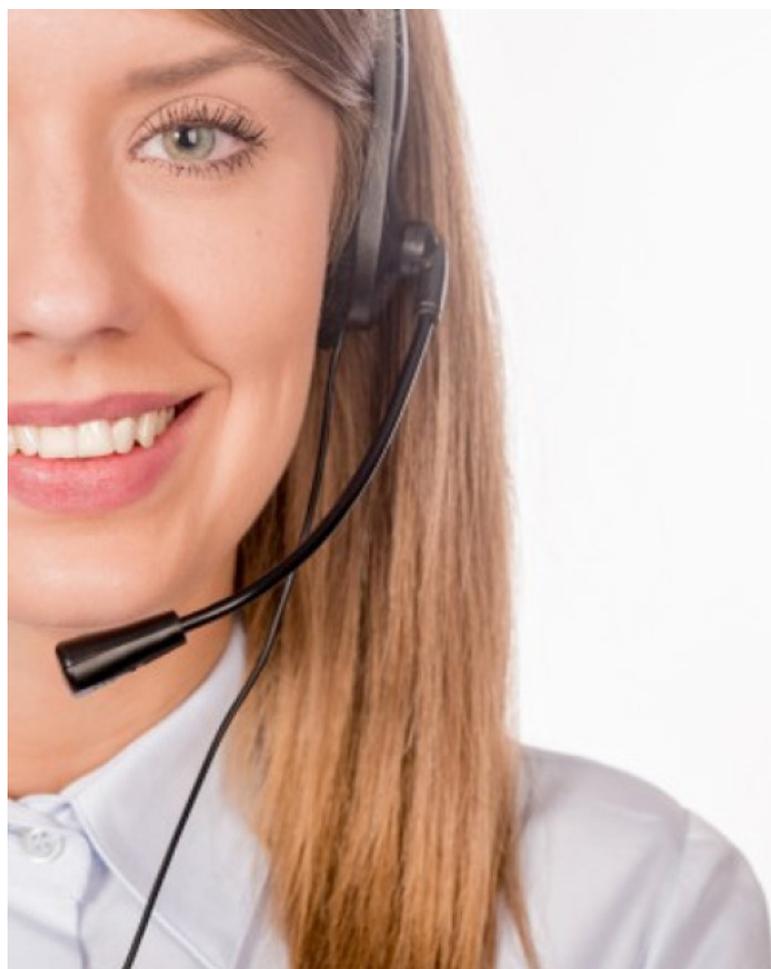
El proceso de transformación no solo debía ser tecnológico, sino que también debía recaer en los equipos con la finalidad de mejorar el conocimiento del producto, así como las habilidades de comunicación y ventas para orientarnos de forma progresiva a la especialización. Para ello estructuramos unas rutas formativas en función del perfil del agente. Dicha formación pasó de ser únicamente técnica y presencial a digitalizada, a través de una plataforma de eMeliá, cumpliendo así uno de los requerimientos básicos, hacer el proceso de formación y en especial el on-boarding, más ágil y dinámico.

Respecto a la medición de la calidad, pasamos de la valoración del cliente en una encuesta al cierre de la llamada, a la

implantación de un proceso más completo de análisis. Dividido por tipos de interacción (servicio, venta o cancelación) y valoración de procesos y habilidades, se identificaban así tanto necesidades formativas como áreas de mejora.

4. CENTRALIZACIÓN

Todo el conocimiento adquirido nos impulsó a hacer las primeras centralizaciones del servicio de reserva al Experience Contact Center, con el objetivo de implantar las metodologías, herramientas y ratios de forma unificada y sentar las bases de un futuro Experience Contact Center en la nube.



Contexto COVID-19

La excepcional situación generada por la pandemia del COVID-19, provocó el cierre de gran parte de nuestro portfolio hotelero. Conscientes del importante impacto negativo que el cese de la actividad suponía para nuestros empleados, hemos tomado diferentes medidas para asegurar la preservación del empleo y del talento.

En este sentido, se creó el **Comité de Gestión COVID-19**, liderado por el Vicepresidente Ejecutivo & CEO e integrado por miembros del Comité Ejecutivo y de otras áreas implicadas, con **tres objetivos principales**:

- Garantizar la seguridad y salud de nuestros clientes y empleados
- Asegurar la continuidad del negocio, preservando al máximo posible los puestos de trabajo y el talento
- Preparar la recuperación del negocio y de los destinos donde estamos presente

MEDIDAS DE PROTECCIÓN DEL EMPLEO

En términos generales, hemos apostado por mantener el empleo en todos los países, en la medida que la operativa lo ha permitido, con una especial atención a los colectivos críticos y personal en desarrollo. En cada país, se ha seguido la normativa laboral específica que se ha desarrollado con motivo de la pandemia.

Durante 2020, la plantilla activa se ha reducido un 50%, principalmente por la reducción de hoteles abiertos, debido a los efectos de la pandemia. A pesar de esta situación, la Compañía ha apostado por mantener el empleo en la medida de lo posible en todos los mercados, adaptándose a las aperturas y cierres en cada momento. La plantilla empleada ha descendido en comparación con el año pasado, fruto de las no renovaciones de contratos temporales, y la ausencia de contrataciones en los hoteles de temporada, motivados por la bajada en la operación.

De manera global, la Alta Dirección de la Compañía, Vicepresidentes, Directores de Operaciones y Directores de Hotel han reducido su salario un 50%, desde el 15 de marzo

al 15 de septiembre, y posteriormente y a cierre del año mantienen una reducción del 25% sobre su salario bruto anual.

En todos aquellos países donde estamos presente y donde gestionamos directamente la plantilla (hoteles en propiedad, alquiler y gestión), hemos adoptado medidas para preservar el empleo y el talento. Con ayuda importante de los gobiernos seguimos trabajando incesantemente en apoyar a nuestros equipos y transmitirles tranquilidad, y trabajar conjuntamente en la recuperación del negocio.

ESPAÑA

Desde el inicio del estado de alarma, el 16 de marzo, se presentó un **Expediente de Regulación Temporal de Empleo (ERTE)** por fuerza mayor, vigente a la fecha de cierre de este informe, para todos los empleados en España en dos niveles, al 50% de reducción, para posiciones esenciales que permitieran continuar con la gestión de la Compañía y, al 100% de suspensión para posiciones adscritas principalmente a la operación hotelera.

Asimismo, con el objetivo de apoyar económicamente a nuestros empleados, se complementó la prestación de desempleo a aquellas personas en ERTE al 100%, que no alcanzaban el 50% de su salario bruto. Por otro lado, a partir del 16 de julio se tomó la decisión de completar el subsidio para el personal en ERTE al 50% hasta alcanzar un 75% del salario bruto.

Adicionalmente, se abonó por completo la retribución variable y el complemento de la paga extra de verano y Navidad.

REPÚBLICA DOMINICANA

El Gobierno estableció dos esquemas de subsidio en este proceso:

- Fase 1, asistencia de hasta un máximo de RD\$8.500 (equivalente a 120 €) a los empleados mientras estén suspendidos
- Fase 2, asistencia para la empresa de hasta un máximo de RD\$5.000 (equivalente a 70 €) para empleados que sean reactivados a sus funciones.

Asimismo, se implantaron las siguientes medidas de apoyo adicional:

- Adelanto de medio mes de salario entre mayo y junio y ayudas de US\$ 750/mes a Comités Operativos y Ejecutivos en suspensión. A partir de agosto, se completó el salario hasta el 75%, extendido hasta el 27 de diciembre de 2020.
- Ayuda extra de US\$ 150/mes a 200 empleados que están trabajando, como asistencia por peligrosidad, extendido hasta el 31 de octubre de 2020.
- Pago de seguros médicos, seguros de vida y ayudas de vivienda al 100%

MÉXICO

En términos generales, se mantuvo el empleo del personal indefinido y de confianza, y se garantizó el salario mínimo al personal sindicalizado. Para colectivos claves se redujo la jornada laboral al 50%.

- Se prestó especial atención a colectivos en situación de vulnerabilidad (empleados con discapacidad, mujeres embarazadas, en lactancia, y empleados mayores de 60 años, a los que se pagó el 100% de su salario por disposiciones de gobierno.
- Una vez abiertos los hoteles, el personal sindicalizado y de confianza pasa a cobrar el 100% de su salario y el personal de colectivos claves el 75% adaptando el personal operativo acorde al volumen del negocio de cada hotel.

INDONESIA

Se ha aplicado una reducción de jornada ligada al volumen de negocio en cada hotel, con la correspondiente reducción salarial, prestando especial atención a colectivos con salarios más bajos. El Gobierno ha contribuido con una ayuda para los empleados con un salario inferior a los 5 millones de rupias.

ALEMANIA

Desde marzo se ha iniciado un proceso de reducción de jornada (Kurzarbeit). Este proceso está vigente hasta el 31 de diciembre de 2021 para la mayoría de centros de Alemania. Este esquema supone la reducción de jornada al 70-77% a partir del cuarto mes y al 80-87% a partir del séptimo mes. El Estado paga temporalmente hasta dos tercios del salario como medida de preservación del empleo, además de reembolsar el coste de la seguridad social de la plantilla (100% hasta Junio, 50% hasta final de 2021).

Entre otras medidas de apoyo proporcionadas por Meliá, aquellos empleados que no son elegibles para acogerse al Kurzarbeit, han recibido el 50% de su salario bruto hasta julio de 2020 y a partir de esa fecha han recibido el 75% de su salario. Esta medida está vigente hasta el 31 de marzo de 2021.

OTROS PAÍSES

En todos aquellos países donde estamos presente y donde gestionamos directamente la plantilla (hoteles en propiedad, alquiler y gestión), hemos adoptado medidas para preservar el empleo y el talento. Con ayuda importante de los gobiernos, seguimos trabajando incesantemente en apoyar a nuestros equipos y transmitirles tranquilidad, y trabajar conjuntamente en la recuperación del negocio.

ACOMPañAMIENTO DURANTE EL CONFINAMIENTO

La crisis del COVID-19, provocó que gran parte de nuestros equipos trabajase desde casa. Para acompañarlos a sobrellevar este nuevo entorno laboral, el contenido de las comunicaciones se enfocó a fomentar el bienestar físico y emocional de nuestros empleados, así como a dotarles de las herramientas necesarias para adquirir los nuevos hábitos que implica un trabajo virtual y en remoto, a través de recomendaciones semanales de recursos formativos y audiovisuales.

WEBINARS

Desde nuestra plataforma de formación eMeliá lanzamos un calendario de 27 webinars para que nuestros empleados pudiesen continuar con su aprendizaje y desarrollo profesional, a pesar de las circunstancias. De la mano de expertos en la materia o de referentes internos, las temáticas de los webinars giraron en torno a temas de actualidad, desarrollo profesional y bienestar emocional y buscando dar respuesta a las necesidades surgidas a raíz del COVID-19, tales como:

- Cómo trabajar tu bienestar emocional en tiempos de incertidumbre (Affor)
- Cómo triunfar en tus presentaciones online, videoconferencias o webinars sin ser un experto en comunicación (Sebastian Lora)
- El futuro del trabajo en entornos VUCA (Future for Work Institute)
- Liderazgo en remoto (Deloitte)
- Hoteles medicalizados de Meliá en España
- Cómo sacar el máximo partido a tu formación en eMeliá
- Consejos para aprender un idioma (Busuu y Learnlight)
- El poder de la actitud (Goodhabitz)
- APAC Operative vision: Hotel Management during the COVID-19 Crisis
- Formación Protocolos de Limpieza y Desinfección en Alimentos y Bebidas (Diversey)
- Formación Protocolos de Limpieza y Desinfección en Pisos (Diversey)

GESTIONANDO EN SITUACIÓN DE CRISIS E INCERTIDUMBRE

Se diseñó un programa de acompañamiento específico, en colaboración con el IE Business School, para tres colectivos que tienen en su día a día la responsabilidad sobre clientes y colaboradores.

El programa consta de 4 sesiones online, una inicial común a todos los colectivos, "The future of the hospitality sector - Challenges ahead", y las otras tres sesiones, a razón de una por semana, específicos para cada colectivo:

- Dirección de hotel y operaciones: Liderazgo al límite - Cuidando de tu salud - Critical Thinking
- Guest Experience y Front Office: Potenciando tu influencia - Gestión de conflictos y conversaciones difíciles - La experiencia del cliente en momentos críticos
- Human Resources: Potenciando tu influencia - Gestión de conflictos y conversaciones difíciles - Transformación personal y cómo ayudar a otros a transformarse

Adicionalmente, se puso a disposición de cada uno de los colectivos, un grupo de colaboración en nuestra plataforma online, para incorporar sus reflexiones sobre las sesiones y poder compartir sus experiencias, situaciones, consultas, etc., con el objetivo de potenciar la colaboración y el apoyo entre compañeros.

Participantes

438*

Satisfacción

9,39

eNPS

7,9

(*) Módulo Dirección de Hotel y Operaciones (201 pax), Módulo Guest Experience y Front Office (91 pax), Módulo HR (146 pax)

Nuevo modelo organizativo

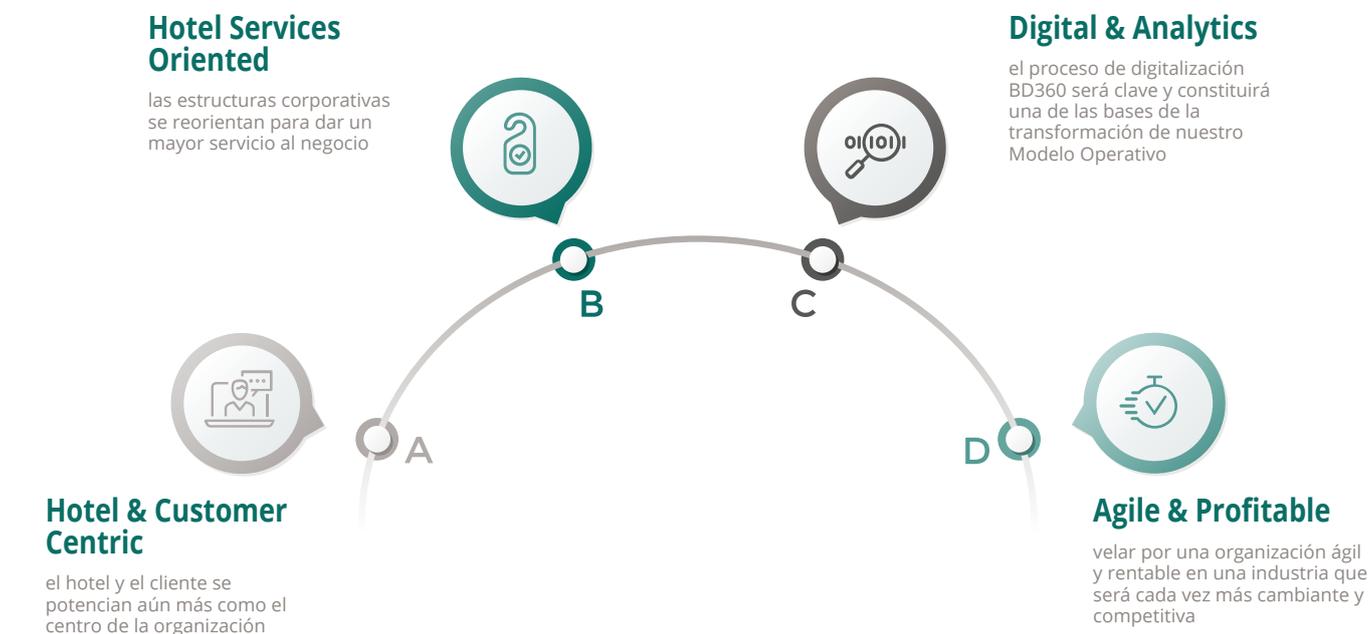
La aceleración de la digitalización, la reafirmación de la sostenibilidad como factor clave, la importancia de optimizar los modelos organizativos y sobre todo la flexibilidad y la agilidad como elementos imprescindibles para garantizar la competitividad y supervivencia de las empresas en un sector tan castigado como el turístico, son algunas de las enseñanzas que nos deja la crisis generada por la pandemia.

Nuestro modelo organizativo actual *“Competing by Design”*, que nos ha permitido afrontar con robustez y garantía momentos tan inciertos, tenía que ser replanteado ahora y ajustado a la realidad actual, con el fin de prepararnos para una vuelta rápida y ágil a la actividad y mantener nuestra competitividad, en un entorno de contracción del mercado, que pondrá una presión creciente sobre nuestros márgenes operativos.

Con esta finalidad, durante 2020 hemos desarrollado un nuevo Modelo Organizativo denominado *“Leading a New Future”*, que esté alineado con el contexto actual y cuyo objetivo fundamental sea impulsar una organización competitiva que integre la transformación digital y que nos dote de la agilidad y dinamismo necesario para afrontar la disrupción a la que se enfrenta la industria hotelera.

Para ello, hemos organizado la operación hotelera en **11 áreas de negocio** que constituyen la columna vertebral del nuevo modelo, y sobre las que pivotan las áreas de servicio globales.

Los **4 principios básicos** sobre los que se fundamenta el diseño del nuevo modelo son:



Durante el último trimestre del año 2020 el Consejero Delegado ha comunicado a toda la Organización los principios y fundamentos básicos de este nuevo modelo *“Leading a New Future”* y a cierre del año ya se han

definido y trasladado las principales estructuras que conformarán el nuevo modelo, con el fin de que esté totalmente implantado una vez se reinicien, al 100%, las actividades del Grupo.

Formación & Desarrollo

GRI 404-1, 404-2

La pandemia del COVID-19 ha supuesto un replanteamiento de la estrategia de desarrollo interno, manteniendo y potenciando las buenas prácticas internas y el compromiso

de nuestros empleados, y priorizando aquellas acciones que ofrecen una respuesta rápida al negocio.

PROGRAMAS DE FORMACIÓN

DESARROLLO DIRECTIVO: TALENT POOL DIRECTORES

Este programa de desarrollo se impulsa con el propósito de generar nuevas competencias, la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades de manera transversal, para desarrollar una cantera de líderes referentes preparados para asumir posiciones de mayor responsabilidad en la organización.

En respuesta al COVID-19, hemos trabajado junto con Deloitte, un **Programa de Coaching para la Resiliencia** donde los miembros del Talent Pool reflexionaron acerca de cómo enfrentarse a situaciones de incertidumbre y complejidad, cómo gestionar sus propias emociones y las de sus equipos, y cómo desarrollar la resiliencia colectiva.

Participantes

24

Satisfacción

100%

CANTERA DIRECCIÓN DE HOTEL

Un año más, nuestra Cantera de Dirección de hotel está en marcha para asegurar el desarrollo y la formación de las competencias requeridas para los responsables de la principal unidad de negocio de la Compañía. Durante el 2020, a raíz del cierre de los hoteles, se suspendieron las formaciones presenciales, fortalecido el seguimiento

individualizado y las sesiones virtuales de formación, apoyándonos en la academia eCornell, y también a través de un nuevo itinerario formativo "Hotel Leadership Program" agrupado en tres bloques: Lidera tu desarrollo personal, Lidera tus relaciones y Lidera tu visión con contenido exclusivo de LinkedIn Learning.

Participantes

64

Satisfacción

100%

EXECUTIVE GRADUATE PROGRAM

Los Graduates Program se orientan a cubrir necesidades críticas de talento, ya sea por la escasez de perfiles en el mercado o su alta demanda en nuestra Compañía. Para ello, inicialmente lanzamos los siguientes programas destinados a personal base en su primer año de contrato o personas en prácticas.

El **Executive Graduate Program** está orientado a identificar personal base con potencial hacia dirección de hotel, que tras un periodo de 18 meses ocuparían una posición de mando intermedio con proyección futura a Dirección.

Participantes en ambos programas

17

Satisfacción

100%

FINANCE, F&B, REVENUE GRADUATE PROGRAMS

Programas de unos 12 meses de duración, cuyo objetivo es identificar y formar talento interno ocupando posiciones de comité operativo con proyección hacia comité ejecutivo.

recursos y la experiencia en el hotel en todos los casos en los que ha sido posible. Además, se ha fortalecido la formación online en ausencia de formación presencial a través de su inclusión en el programa Hotel Leadership Program – Graduates Edition.

Durante los meses de confinamiento, se ha apostado por mantener el empleo de estos

UNDER30 BOOTCAMPS

Los *millennials* y *centennials* ya representan el 50% de la fuerza de trabajo y la generación Z, recién incorporada en el mercado laboral, representa casi el 26% de la población mundial. En Meliá contamos ya con un **20% de empleados menores de 30 años** en nuestras oficinas corporativas a nivel mundial.

Teniendo en cuenta lo anterior, y la necesidad de desarrollar nuevas estrategias de gestión y retención del talento para estas jóvenes generaciones lanzamos el Programa UNDER30 Bootcamps, basado en sesiones mensuales con el objetivo de compartir la visión de la Compañía a través de sponsors internos, ofrecer una visión inspiradora a través de colaboraciones externas y lanzar retos, donde se recojan ideas y propuestas de actuación de cara a avanzar en la mejora continua.

Las temáticas de las sesiones, lideradas por referentes internos de cada área, han girado en torno a las prioridades y preocupaciones de las jóvenes generaciones, así como a aquellas necesidades extraídas de la encuesta de clima "Tienes la Palabra" del año anterior.

- Employee Experience
- Estrategia de Sostenibilidad #Meliá4ThePlanet
- Claves para el trabajo en equipo
- Hospitality Masters
- Redes sociales
- Desafíos en un entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo)

Participantes

31

Satisfacción

93%

eNPS

52%

RISING STARS

En Meliá apostamos por el seguimiento de nuestros equipos en los momentos clave de sus carreras. Por ello, nace el Programa Rising Stars, con el objetivo de acompañar a nuestros nuevos colaboradores para que puedan desarrollarse con éxito en su nueva posición.

El programa está estructurado en tres grandes ejes:

- Habilidades interpersonales: Habilidades enfocadas a la gestión de personas, autoconocimiento y liderazgo transformador

- Visión global y estratégica: Habilidades orientadas al negocio y alineados con la estrategia de la Compañía
- Habilidades de gestión: Conocimientos técnicos, metodologías y herramientas para una gestión eficiente de proyectos
- Adaptándonos al contexto actual y a la imposibilidad de mantener las sesiones presenciales previstas, el programa se rediseñó con un itinerario de aprendizaje online a través de la plataforma eMeliá.

eMELIÁ

Hace 5 años lanzamos la primera versión de eMELIÁ, con la que conseguimos dar servicio al mayor número de colaboradores posible, apostando por su crecimiento profesional, la difusión del conocimiento y el desarrollo continuo sobre contenidos core. Después de estos años, y especialmente en un año marcado por una mayor necesidad de formación online, hemos querido mejorar la experiencia de aprendizaje de nuestros empleados y poder gestionar, de manera global

y local, todos los programas de aprendizaje a todos los empleados de la Compañía.

Por ello, al inicio del año lanzamos la nueva eMELIÁ, con el apoyo de Cornerstone. Un lanzamiento simultáneo a nivel mundial en todas las oficinas corporativas y hoteles, tanto virtual como presencialmente, a través de varios eMELIÁ Open Days, donde informamos de las novedades funcionales y de los contenidos, a todos los empleados.



(*) Alcance agregado (**) Incluye total plantilla empleada pre COVID-19

CONTENIDOS FORMATIVOS eMELIÁ

Para completar la oferta de contenidos desarrollada, contamos con la colaboración de varios partners de reconocido prestigio:

- **GOODHABITZ:** Contenidos, como su nombre lo dice, para promover los buenos hábitos a nivel personal y profesional. Durante este año, Meliá ha sido la Compañía con mayor número de accesos a nivel internacional (+184.500), con mayor número de cursos finalizados (+28.600) y con mayor número de horas de formación (+57.000 horas)
- **THINKING HEADS:** Contenido sobre tendencias globales con ponentes de renombre internacional
- **ESCUELA DE IDIOMAS:** Con el objeto de mejorar las habilidades lingüísticas de nuestros empleados para desenvolverse mejor en su día a día, de forma periódica se lanzan las convocatorias de inscripción para acceder a más de 12 idiomas. En 2020, se ha habilitado dos convocatorias con 476 plazas cubiertas al 100%. En total, más de 36 horas de formación por usuario a través de dos proveedores: Busuu, con clases vía APP y Learnlight, que incluye un acompañamiento adicional de llamadas one-to-one con profesores nativos.

- **LINKEDIN LEARNING:** Tutoriales de profesionales de renombre internacional, que permiten obtener certificados y añadirlos al perfil de LinkedIn para validar las aptitudes y mejorar la reputación profesional. En total, 393 cursos completados desde enero 2020, 9.699 videos completados, y 192 horas de visualización.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS DIGITALES

Tan importante como la digitalización de procesos y del entorno de trabajo, es asegurarnos de que nuestros empleados cuentan con las competencias necesarias para el nuevo entorno digital. Para adquirir estos nuevos hábitos digitales, eMeliá cuenta con un espacio para potenciar y mejorar el dominio y actualización constante de las herramientas, tanto internas como externas, que utilizan los equipos en su día a día.

- Conocer y dominar las herramientas de Office 365
- Descubrir las herramientas internas de trabajo de Meliá Hotels International
- Aprender a trabajar con herramientas colaborativas y de comunicación

PLATAFORMA FUNDAULA (FUNDACIÓN ACCENTURE)

Plataforma desarrollada por la Fundación Accenture, en colaboración con Meliá y otros miembros adheridos al proyecto "Juntos por el Empleo" de la Fundación, destinada a colectivos con un nivel de formación básico, enfocada a mejorar la formación en conocimientos digitales y habilidades personales, y orientada a aquellos empleados que deseen iniciarse en el mundo digital

- En marcha hacia lo digital: Trabaja las habilidades y conocimientos necesarios para adaptarse a la transformación del mercado laboral y de la sociedad, ante un entorno cada vez más digital.

- Equipos altamente colaborativos: Trabaja las habilidades y conocimientos necesarios para disfrutar del abanico de oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías para una organización eficiente y trabajar de manera colaborativa desde cualquier lugar y dispositivo, utilizando los servicios de la nube.

CURSOS DE SENSIBILIZACIÓN

Empleados beneficiados	Horas
19	58

CURSOS DE PROFUNDIZACIÓN

Empleados beneficiados	Horas
14	68

CURSOS DIGITALES

Empleados beneficiados	Horas
36	187

MELIÁ HOSPITALITY SERVICES ACADEMY

Programa de formación interna 100% dirigido a personal de Administración de los hoteles y gestionado por los propios miembros de Meliá Hospitality Services (MHS) y que surge con un doble objetivo:

- Asegurar que todos los miembros de MHS adquieren las habilidades y conocimientos necesarios para formar parte del equipo y llevar a cabo las tareas asignadas: habilidades digitales, gestión documental, metodologías de trabajo, onboarding de nuevos empleados, etc.
- Reforzar el sentimiento de pertenencia, creando unos foros donde los miembros de MHS puedan compartir sus conocimientos y experiencias.

PLAN DE FORMACIÓN COVID-19

STAY SAFE WITH MELIÁ

Antes de terminar el primer semestre de este año y en el contexto actual de la crisis generada por el COVID-19, lanzamos el programa Stay Safe with Meliá, integrando todos los nuevos procedimientos y protocolos de higiene y seguridad que se han implementado en todos nuestros hoteles, a nivel mundial.

Este programa formativo está dirigido a todos los empleados de hoteles y oficinas corporativas a nivel mundial, y garantiza el despliegue de estos protocolos y procedimientos, elaborados conjuntamente por Meliá y Bureau Veritas, para la correcta práctica de la operativa en el hotel y preservando un entorno seguro para nuestros clientes y empleados.

Disponible en todos los idiomas corporativos y con una duración aproximada de 12 horas, debe ser completado a través de la plataforma de aprendizaje online eMELIÁ por todo el personal del hotel, recibiendo un certificado al finalizar el programa.

El programa de formación online se estructura en dos grandes bloques:

- Nuevos procedimientos operativos de los diferentes departamentos, así como a las nuevas medidas de higiene y salud laboral
- Habilidades necesarias para ofrecer el mejor servicio al cliente, gestionar la resiliencia y el bienestar emocional para una mejor autogestión y gestión de equipos

GRUPOS VIRTUALES DE TRABAJO

Creados en eMeliá con el objetivo de ofrecer un espacio de carácter más informal donde poder consultar y compartir recomendaciones, experiencias, buenas prácticas, consejos de expertos, etc., y que ayudará a nuestros empleados a adaptarse y sobrellevar la situación a la que nos enfrentamos.

- Grupo de liderazgo en entornos virtuales, destinado a empleados con equipos a su cargo para ayudarlos a "adoptar" su liderazgo ante la gestión de equipos en remoto. En él compartimos artículos, consejos, prácticas para organizar el trabajo, apoyar y guiar a los equipos.
- Grupo de teletrabajo, orientado a dotar de las mejores prácticas y consejos para realizar un teletrabajo efectivo, cómo organizarse eficazmente, las claves para lograr resultados y compartir buenas prácticas entre compañeros. Además, incluye una lista de reproducción con artículos, charlas TED y formación online de utilidad para ser más eficientes en el teletrabajo.
- Grupo de conciliación en casa #MeQuedoEnCasaconNiños, creado para apoyar a todos los empleados con niños en casa y donde ofrecemos ideas y consejos para pasar el periodo de confinamiento, buscando mejores formas de gestionar el tiempo.

Participantes

21.839

Horas de formación

294.854

Satisfacción

89,6%

eNPS

75%

BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS

GRI 102-35

En Meliá apostamos por una propuesta de beneficios a nuestros empleados, a través de un único programa, **MyBenefits**, que permite opciones flexibles y adaptadas a las necesidades de cada persona.

BeFlex, programa de retribución flexible exclusivo para nuestros empleados, que ofrece una gama de opciones para contratar productos y servicios, como: seguro de salud, guardería, transporte, formación o menú diario, con importantes ventajas fiscales.

Privilege, programa de descuentos exclusivos para empleados, que ofrece una amplia variedad de productos y servicios, con independencia del lugar de trabajo.

Mis Seguros, programa de ventajas especiales de acceso a cobertura para vehículos, hogar, vida, decesos, viajes y salud en el extranjero.

Mis Finanzas, programa para acceder a productos financieros de Bankinter a través de una oficina **virtual**

Mi Bienestar, programa para la promoción de un estilo de vida saludable entre nuestros colaboradores. A través de un acuerdo con AndJoy, nuestros equipos en España e Italia tienen acceso a más de 1.000 gimnasios.

Mi responsabilidad social, a través del cual los empleados pueden realizar donaciones a causas solidarias y beneficiarse de precios especiales en productos sostenibles y socialmente responsables.



Nuevas formas de trabajo

ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO

Continuando con las medidas adoptadas en 2019 para mejorar la **conciliación** entre vida personal y profesional, en las que se ofrecía la posibilidad de optar por un **horario laboral reducido** (menor tiempo destinado

al almuerzo) **y flexible** (horario de inicio y fin de jornada adaptable a las necesidades de los empleados). En 2020 nos aseguramos de que estas medidas se adapten al nuevo entorno de trabajo virtual.

TELETRABAJO Y DIGITALIZACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

A raíz del confinamiento provocado por la pandemia, el trabajo en remoto se ha convertido en la modalidad de trabajo más común, por lo que nos hemos enfocado en reforzar una serie de medidas y procedimientos destinados a facilitar la adaptación al teletrabajo, el desarrollo de competencias digitales y la conciliación entre la vida laboral y personal.

Durante el periodo de confinamiento se lanzaron pautas para el trabajo en remoto, en diferentes países, con el objetivo de facilitar la transición al trabajo virtual y la gestión de equipos en remoto. Por ello, hemos potenciado la implantación y el buen uso de herramientas que faciliten el trabajo en remoto, como en especial Microsoft Teams mediante el programa #adoptaTeams, para

el cual se planificaron diferentes eventos en directo en la propia herramienta, enfocados a ser más productivos y eficientes, destacando entre ellas:

- Reuniones eficaces
- Trabajando en equipo
- Archivos en Teams
- Equipos vs Chat grupal

En las diferentes sesiones formativas participaron un total de hasta 168 personas. Adicionalmente se publicó en MeliaHome el site AdoptaTeams con todos los contenidos de referencia.

A día de hoy existen en TEAMS un total de:

Equipos activos

923

Empleados activos

3.745

Reuniones celebradas

+60.000

Durante 2020 Teams ha sido utilizado por más del 95% del Personal Corporativo y más del 85% en los colectivos de Director y Subdirector de Hotel.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO - MELIÁ HOME

Se ha mejorado la gestión del Conocimiento impulsando, coordinando y acompañando a las áreas en la creación de **Sites Funcionales** y de Proyecto bajo el paraguas de MeliáHome, poniendo a disposición de los empleados información necesaria para favorecer el desarrollo del trabajo de una forma eficiente, se ha desarrollado sobre la herramienta SharePoint Online.

Se han creado los siguientes **Sites**:

- Risk Control-COVID: 93.456 Visitas
- Hotels Administration: 390 Visitas
- Legal :607 Visitas
- Be Digital: 11.173 Visitas
- Brandbook Innside: 4.104 Visitas
- Sales B2B : 14.001 Visitas

Desconexión digital

En Meliá Meliá reconocemos y respetamos el derecho a la desconexión digital en el ámbito laboral de los empleados, de manera que, fuera del tiempo de trabajo legal o convencionalmente establecido, se respete su tiempo de descanso, permisos y vacaciones, así como su intimidad personal y familiar. Por ello, el pasado año se aprobó la Política de Desconexión Digital, como parte de la [Política de Recursos Humanos](#).

El curso de Sensibilización Digital, asociado a esta política, integra el itinerario de formación obligatoria que deben realizar los empleados de la Compañía para conocer las medidas legales y las políticas que adoptadas. Nos aseguramos, de que los empleados conozcan las implicaciones de la hiperconexión y el impacto que tiene, y fomentamos la desconexión digital, especialmente en un año en el que el entorno de trabajo virtual se ha vuelto predominante.

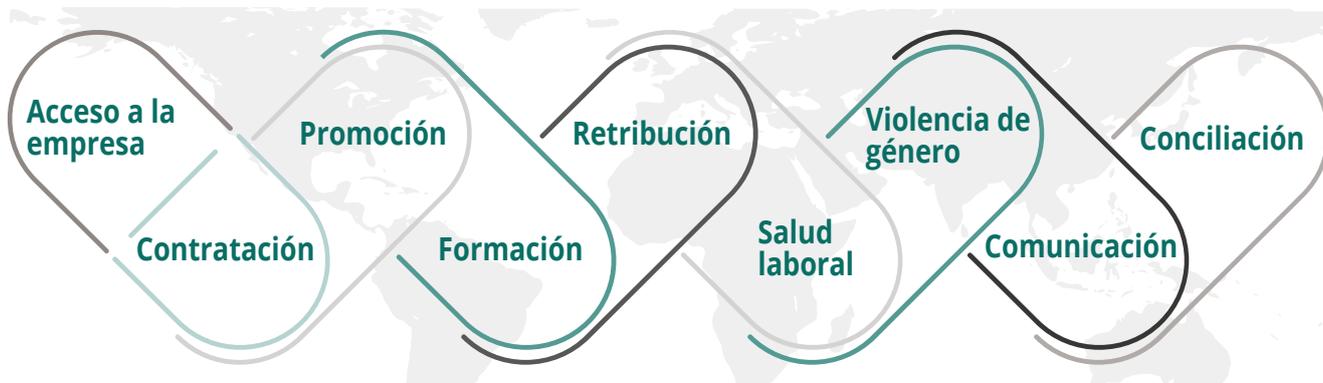
Igualdad, diversidad e inclusión

PLAN DE IGUALDAD

GRI 405-1

En 2019, aprobamos nuestro segundo Plan de Igualdad, implantado en España y concebido como una actualización y superación del primero firmado en el año 2011. A través

del **Decálogo Internacional de Igualdad** fomentamos la implantación global de los compromisos asumidos en el Plan, en torno a sus nueve ámbitos de actuación:



Asimismo, somos firmantes de un acuerdo con la **UITA (Unión Sindical Internacional del sector turístico)** contra las conductas de acoso sexual o laboral. Por ello, hemos introducido mejoras relativas a las víctimas de violencia de género en materia de permisos, ayudas para traslados y cambios de domicilio, justificación de ausencias y acogida en hoteles, entre otras.

En materia de **conciliación**, el plan mejora el acceso a la formación y promoción, ampliando las facilidades para las personas trabajadoras con menores o personas dependientes a su cargo, introduciendo una mayor flexibilidad en el acompañamiento a tutorías escolares, consultas médicas, cambios de turno y la posibilidad de concretar, de mutuo acuerdo con la empresa, su

jornada laboral durante el primer año tras el nacimiento de un hijo o hija, sin necesidad de reducir su jornada.

Total mujeres en plantilla*	Mujeres en posiciones directivas (s/total categoría)*	Mujeres en posiciones junior directivas (s/total categoría)*
41,2%	25,5%	48%
Mujeres en posiciones de alta dirección a máximo 2 niveles del CEO (s/total categoría)*	Mujeres en posiciones directivas en funciones de generación de ingresos (s/total categoría)*	
19,4%	57,7%	

(*) Alcançe agregado

CLOSINGAP



Meliá participa desde el año 2018 en la iniciativa **Closingap “Women for a healthy economy”**, liderada por Merck España, y a la que se han sumado otras 11 empresas referentes, representantes de diferentes sectores de la economía española. Nuestra visión es impulsar la transformación social desde el ámbito de empresarial, en materia de economía y mujer, en estrecha colaboración con los sectores público y privado, para convertirnos en un clúster de referencia en materia de igualdad.

Entre nuestros principales objetivos, caben destacar los siguientes:

- Clúster de referencia en la generación de datos, conocimiento y debate en materia de economía y mujer
- Fuente de innovación en materia de iniciativas vinculadas al ámbito de Economía y Mujer
- Motor de transformación social y económica a través de la colaboración público – privada
- Comprometido en impulsar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030

Para la consecución de los objetivos marcados, se están impulsando una serie de iniciativas:

- Publicación de informes sectoriales sobre brechas de género y el coste de oportunidad
- Construir un indicador anual del impacto de incidencia de la desigualdad en el PIB español

- Presencia en eventos económicos, foros y entidades empresariales y económicas de relevancia
- Difusión en medios y redes sociales
- Celebración de un evento anual de referencia “Closingap Economic Equality Summit”
- Creación de los Premios Closingap
- Plan de Relacionamiento institucional, económico y empresarial

Pese a la crisis sanitaria, Closingap ha aumentado su notoriedad y presencia pública tanto en medios, foros como en el ámbito digital, además de mantener el plan de acción previsto pese al COVID- 19.

Los principales hitos y entregables que han acontecido durante este año son los siguientes y se pueden encontrar también en su página web (www.closingap.com).

- Publicación ToolKit de Buenas Prácticas
- Lanzamiento del Primer Programa de Mentoring Cruzado
- Brecha en el Consumo
- Brecha en el Empleo
- Brecha Digital
- Informe sobre la reconstrucción económica y social post-coronavirus
- Rediseño de la web Closingap accesible
- II Edición Closingap Economic Equality Summit
- I Premios Closingap

closingap

INTEGRACIÓN SOCIOLABORAL DE COLECTIVOS EN RIESGO

Creemos que una de las mejores vías para contribuir al desarrollo de las personas es ofrecer una oportunidad laboral. Por ello, desde el año 2018 somos miembros del **Programa Incorpora, de Fundación Bancaria La Caixa**, entidad junto a la cual ofrecemos oportunidades laborales y de aprendizaje en diferentes ámbitos operativos de hotel. El marco de referencia para proyectos de esta tipología es el **ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico)**.

Sin embargo, este ámbito de trabajo se ha resentido de forma importante como consecuencia de la pandemia y del parón de la actividad hotelera durante estos tres últimos trimestres del año. Nuestro objetivo será seguir contribuyendo a generar oportunidades laborales en la medida en la que la recuperación de nuestra actividad nos lo permita.

Hoteles activos	Ofertas de trabajo	Candidatos	Inserciones
11	29	56	39
(69,6% de éxito)			

INSERCIÓNES POR TIPOLOGÍA DE RIESGO DE EXCLUSIÓN*

Personas privadas de libertad	Inmigrantes	Jóvenes	Mayores de 45 años	Víctimas de violencia de género	Personas vulnerables entre 30-45 años
3%	23%	41%	15%	8%	10%

*Una persona puede pertenecer a más de un colectivo

PROCESOS FORMATIVOS

Personas han finalizado procesos de prácticas	Personas han sido contratadas
21	47%
(10% en Meliá, 37% por otras empresas)	

DISCAPACIDAD Y ACCESIBILIDAD UNIVERSAL

En Meliá entendemos que la gestión de la discapacidad debe llevarnos a contemplar esta diversidad en nuestro cliente interno y, por su puesto, en nuestro cliente externo. Por ello, elevar nuestros estándares de sostenibilidad nos exige actuar en diferentes niveles de gestión técnica y sostenible.

Nuestros manuales de diseño y construcción contemplan criterios de accesibilidad

universal como iluminación presencial, sensores amplios, rampas, elevadores de piscina, zonas comunes libres de obstáculos, habitaciones adaptadas, entre otras. El objeto de estos manuales es dotar a los equipos de estándares con criterios de diseño sostenible, que se aplica en todos los proyectos de rehabilitación o nuevas incorporaciones de activos, independiente de su localización geográfica.

Empleados con discapacidad (perímetro consolidado)

136

Empleados con discapacidad (perímetro agregado)

202

Seguridad y salud laboral

Una nueva prioridad global

Sin duda alguna este año quedará marcado por la pandemia provocada por el COVID-19 que ha situado la **salud como una prioridad absoluta** en términos globales y a todos los niveles. Su impacto en la industria turística global ha resultado devastador, aunque el sector ha sabido responder en términos de gestión de la seguridad y salud de clientes y empleados.

Sin embargo, en Meliá ya contábamos con **protocolos de gestión de crisis y experiencia previa en crisis sanitarias** a las que nos tuvimos que enfrentar en el pasado.

Estas circunstancias, junto al hecho de tener presencia en China, primer país en adoptar, ya en el mes de enero, medidas de choque para contener la pandemia, nos han permitido, no anticipar la magnitud de la crisis vivida, pero sí adoptar medidas adecuadas para enfrentarnos a ella, como la activación inmediata de un **Comité de Gestión COVID-19**, liderado por nuestro Vicepresidente Ejecutivo & CEO, la definición de nuevos protocolos, revisión de procesos, adaptación de nuestros productos y servicios, el acometimiento de ciertas inversiones y, por supuesto, la capacitación de nuestros equipos.

Sistema de gestión de seguridad y salud laboral

GRI 403-2; 403-3; 403-6; 403-8

En Meliá hemos evolucionado desde los planteamientos que, en materia de seguridad y salud, veníamos desarrollando en base a la norma OHSAS 18001: 2007 hacia un sistema alineado con los estándares internacionales definidos por la norma internacional **Norma ISO 45001:2018**.

En paralelo, hemos estado siguiendo el **Programa de Entorno Laboral Saludable** de la Organización Mundial de la Salud (OMS) ya que nuestro sistema cumple con los principios exigidos por este programa al incorporar acciones individuales y organizacionales para crear ambientes laborales sanos y seguros, que permitan la participación e interacción de empleados de todos los niveles, sin discriminación de ningún tipo, diferentes temáticas y ámbitos con vocación de permanencia en el tiempo. Entre las **medidas impulsadas en oficinas corporativas y hoteles** destacan las siguientes;

- Potenciación de formaciones dedicadas al bienestar y hábitos saludable
- Adaptación de espacios para favorecer la formación y para uso de los formadores internos en materia de salud, bienestar, relajación...
- Fomento de hábitos saludables y racionalización de la dieta en los comedores de personal
- Mejora en la gestión de los productos químicos en los centros
- Campañas de higiene a todos los niveles del hotel
- Homologación de la uniformidad del personal
- Promoción de la realización de ejercicios de calentamiento antes del inicio del trabajo para el departamento de pisos

En 2019 iniciamos el proceso de certificación tanto de nuestro **Sistema de Gestión de Seguridad y Salud** como del Programa de Entorno Laboral Saludable de la OMS en Meliá, en base a los estándares de la norma internacional **ISO 45001:2018**. Queríamos, con este proceso, asegurar el cumplimiento de requisitos legales, reglamentarios y contractuales, confirmar su idoneidad de cara a cumplir nuestros objetivos y contar con herramientas adecuadas para identificar las áreas de mejora potencial.

Sin embargo, el proceso de certificación ha sido interrumpido en 2020 consecuencia de la pandemia. A pesar de esta circunstancia, y hasta el obligado parón de la práctica totalidad de nuestra actividad, hemos logrado importantes avances que nos han permitido alcanzar el 100% de la verificación documental del sistema, quedando pendientes los procesos de auditoría en los 9 hoteles seleccionados por la entidad de certificación. Es nuestra intención retomar el proceso en cuanto el contexto nos lo permita, por lo que los procesos de auditoría serán reprogramados para ser acometidos en el año 2021.

En paralelo a este proceso de certificación externo, durante este año nuestro Departamento de Auditoría Interna ha llevado a cabo 3 auditorías específicas del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en hoteles ubicados en España. contando con el apoyo, control y asesoramiento de nuestro Departamento de Salud Laboral con el fin de que las actividades se ajusten al Sistema de Gestión.

Auditorías
internas

3

Comité para la gestión de la crisis del COVID-19

GRI 403-1

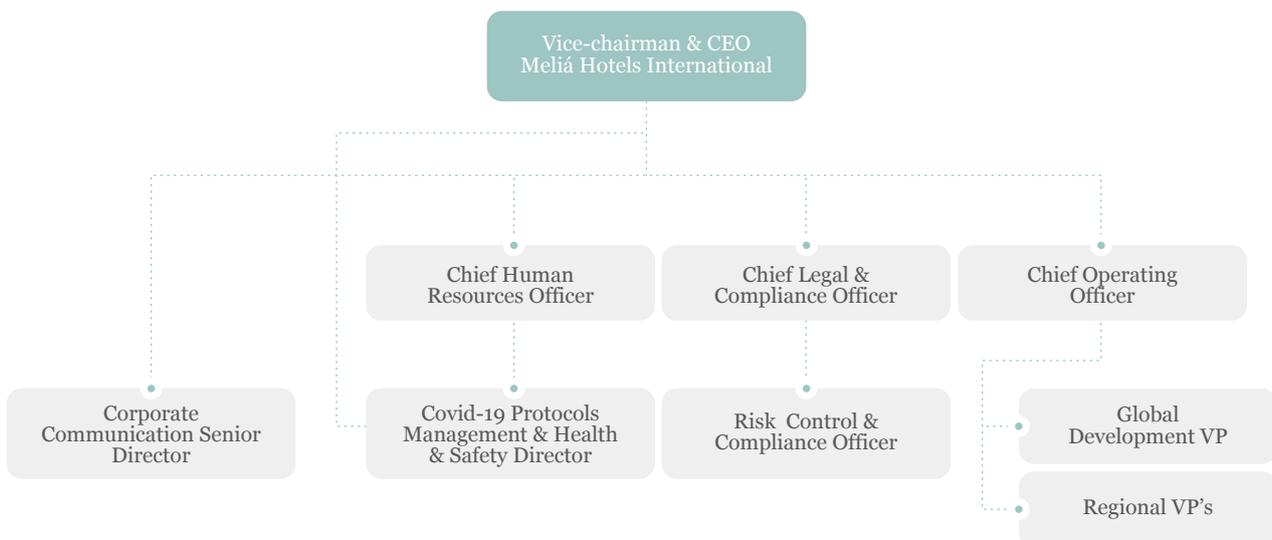
La activación de este comité, sin ser una figura de nueva creación, ha supuesto un mecanismo esencial para asegurar un espacio de reflexión, debate y coordinación al más alto nivel.

Liderado desde su constitución por nuestro Vicepresidente Ejecutivo & CEO, ha establecido las pautas adecuadas para gestionar la crisis en base al trabajo coordinado

y la toma de decisiones ágiles y efectivas, siempre con la seguridad y la salud de empleados y clientes como máxima.

Las decisiones tomadas en este comité han combinado las necesarias reflexiones en relación al impacto de la crisis en el negocio y la operación así como las medidas sanitarias, de seguridad y salud que la Compañía debía acometer.

COMITÉ GESTIÓN DE CRISIS COVID-19



Dada la excepcionalidad del momento, el **Health & Safety Director**, con reporte directo tanto al **Chief Human Resources Officer (CHRO)**, como al **Chief Executive Officer (CEO)** ha asumido una posición de referencia como gestor de todos los protocolos de seguridad y salud de la Compañía, con ámbito de gestión global para definir y establecer las pautas de respuesta a la pandemia. Las decisiones emanadas de este comité han ido bajando en cascada para

asegurar su implantación correcta a nivel corporativo y en las unidades de negocio.

Asimismo, y con el objetivo de dotar de la agilidad al análisis y respuesta de cada situación, Meliá estableció un proceso específico de gestión y feedback en el que todos los miembros del comité asumían un rol concreto para asegurar la resolución de las incidencias detectadas.

Plan Global de Respuesta

Hemos estructurado un **completo plan de respuesta a la pandemia** con objetivos claros en el que la información, la motivación y la sensibilización han sido pilares esenciales para impulsar el plan con rigor, objetividad y celeridad.

Para lograrlo, hemos volcado toda la **experiencia previa** adquirida en China durante los primeros meses de la crisis, antes de que éste adquiriese una importancia global. Ha implicado a equipos multidisciplinarios (salud laboral, restauración, riesgos, experiencia de cliente, compras, ventas y tecnología, entre otros). De forma adicional, nos hemos apoyado en la experiencia de otros partners y aliados con conocimiento experto en materia de salud, higiene y seguridad alimentaria.

Además, hemos implicado de forma directa a nuestros clientes a través de focus groups y cuestionarios, y hemos integrado buenas prácticas identificadas en la industria hotelera tanto a nivel nacional como internacional.

Entre las **medidas impulsadas**, destacan;

- Maximizar las medidas de prevención de posibles contagios en todas nuestras instalaciones, siempre en conformidad con el conocimiento y rigor científico y en línea con las pautas y recomendaciones de las autoridades sanitarias nacionales e internacionales
- Alinear la respuesta de la Compañía a nivel global, con pautas compartidas y homogéneas pero adaptables a las exigencias, pautas, regulaciones y recomendaciones establecidas por las autoridades locales.
- Dotar a todos nuestros equipos, corporativos y de hotel, en todo el mundo de información con base científica sobre la enfermedad, así como pautas específicas, claras y sencillas dirigidas a nuestros equipos y clientes para la prevención, higiene y limpieza.
- Compartir con nuestros equipos en todo el mundo las pautas y medidas a seguir,

con base sanitaria, en cuanto a políticas de cambios y cancelaciones, en función del grado de alerta declarado en los diferentes destinos en los que operamos, de forma coordinada con los servicios centrales.

- Proporcionar a nuestros directores las pautas correctas de reporte al propio Comité de Gestión COVID-19, así como gestionar de forma coordinada las demandas y peticiones de información de nuestros principales grupos de interés (propietarios, partners, distribución, medios de comunicación, etc). Este aspecto ha resultado esencial dado que, en momentos de incertidumbre, la información debía contar con base contrastada con rigor.
- Activar las medidas adecuadas de información a nuestros equipos, a través de sus directores, para la resolución de dudas, consultas y situaciones específicas de toda índole.

De forma adicional, se creó un **Site Funcional**, a través de Sharepoint Online de información sobre las medidas preventivas, protocolos de actuación de Meliá, abierto a toda la plantilla, y con actualizaciones frecuentes dado que el contexto ha sido cambiante y dinámico. En concreto, cualquier empleado de Meliá tiene acceso información relevante sobre pautas para la reincorporación a su actividad laboral, guías de limpieza y desinfección, pautas de comunicación, guía global de operaciones, recomendaciones en instalaciones técnicas, información sobre procesos de auditoría y certificación, normativa aplicable sobre el COVID- 19, entre otros.

El aseguramiento de todas las pautas definidas en cuanto a su implementación en las unidades operativas ha sido posible por, además de la **excelente implicación y predisposición de los equipos responsables**, la implicación directa de los Comités de Seguridad y Salud de los hoteles que, en condiciones normales juegan un papel muy importante en el día a día de los hoteles y, en estos momentos, se han demostrado esenciales.

PLANTILLA REPRESENTADA EN COMITÉS DE SEGURIDAD & SALUD

	América	EMEA	APAC	Spain
Consolidado	5,94%	45,02%	-	78,06%
Agregado	14,39%	36,42%	67,45%	95,63%

Evaluación de riesgos y tratamiento de incidentes

GRI 403-2

En Meliá actualizamos la evaluación de riesgos siempre que las condiciones o el entorno laboral cambian. Con carácter periódico, las condiciones laborales son evaluadas y adaptadas para asegurar la correcta seguridad y salud de los trabajadores según lo establecido en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud de Meliá. La frecuencia mínima para la revisión de la evaluación de riesgos es anual, pudiendo acortarse este plazo por necesidades propias del centro de trabajo afectado. El departamento de Auditoría Interna verifica la vigencia de las evaluaciones de riesgo en sus auditorías periódicas.

Este seguimiento permite verificar el cumplimiento de las medidas correctivas necesarias y planes de acción definidos a través de indicadores como la tasa de incidencia

y frecuencia, índice de severidad, duración media, días perdidos por accidente, % de absentismo por contingencia laboral y, en España, % de absentismo por contingencia común.

Dada nuestra actividad, en Meliá no existen posiciones laborales con alto riesgo de enfermedad profesional. Sin embargo, sí existen posiciones que están expuestas a enfermedades motivadas por el desempeño laboral de las personas, entre las que destacan las relacionadas con los trastornos músculo esqueléticos (túnel carpiano, manguitos rotadores, principalmente). Las posiciones con mayor exposición al riesgo son las relacionadas con el departamento de pisos y alimentos y bebidas.

Stay Safe with Meliá

GRI 403-5;416-1

Como no podía ser de otro modo, Meliá ha logrado adaptarse a esta situación con agilidad. Establecidas las pautas de gestión y modelo de gobierno de la crisis, la Compañía ha definido un nuevo modo de entender la hotelería en una situación marcada por la incertidumbre y en la que las medidas de prevención sanitarias han adquirido un peso inusitado.

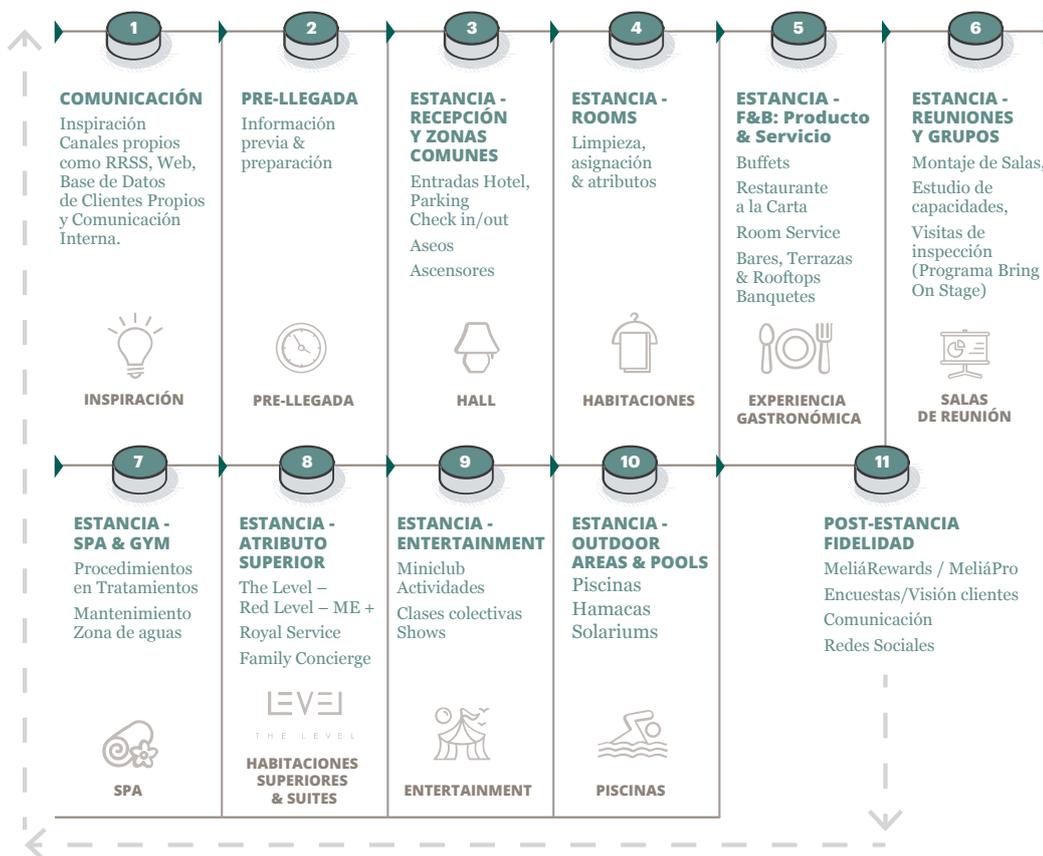
Así, la Compañía ha definido un nuevo **Customer Journey Map** que se convierte en el hilo conductor para seguir aportando valor al cliente desde una perspectiva 360°, segura y con el máximo rigor sanitario y de calidad sobre unas premisas claras.



Todos estos nuevos planteamientos, antes de ser implementados a nivel global, fueron testados y pilotados en hoteles, para confirmar su idoneidad, sentar las bases de los procesos formativos y, en definitiva, preparar y entrenar a nuestros equipos. La adaptación del programa ha implicado una redefinición 360° de los planteamientos de una

experiencia hotelera tradicional, así como un intenso ejercicio de formación específica para empleados.

A lo largo de **11 fases** el cliente percibe que su seguridad, salud y confianza están situadas en el centro de su experiencia;



Desde el inicio, hemos medido y evaluado de forma periódica, la satisfacción de nuestros clientes con el programa, a través de la inclusión de una pregunta específica en las encuestas de satisfacción. Los resultados

avalan la acogida del programa y la percepción positiva sobre el mismo. Los resultados, desde el inicio hasta el cierre del año han sido los siguientes.

Región	Stay Safe with Meliá (GSS)
EMEA	82,0%
Spain	82,9%
América	85,8%
Asia	87,4%
Global	83,3%

Marca	Stay Safe with Meliá (GSS)
Innside	82,6%
ME	87,4%
Gran Meliá	86,1%
Meliá	82,6%
Paradisus	89,0%
Sol	82,5%
Tryp	83,9%
Affiliated by Meliá	87,8%
Global	83,3%

El programa incluye nuevas medidas de limpieza e higiene, el aseguramiento del distanciamiento social así como el refuerzo de aquellos procesos de limpieza e higiene existentes en las unidades de negocio,

previos al COVID-19. Además, la creación de hoteles de entrenamiento, nos ha permitido testar de forma directa las nuevas medidas propuestas, entre las que destacan las siguientes:



MEDIDAS DE LIMPIEZA E HIGIENE

- Definición de nuevos protocolos de limpieza y desinfección, incluyendo nuevos equipos y productos de limpieza desde la llegada del cliente hasta su despedida, abordando todos los puntos de contacto. Los protocolos han sido redactados por Diversey, partner estratégico de Meliá, especializado en sistemas de limpieza e higienización.
- Creación de la figura del Embajador Garante, como responsable de asegurar la adaptación del programa en el hotel así como el bienestar emocional del cliente.
- Plan especial de prevención y mantenimiento de los sistemas de climatización, refrigeración y circuitos de agua para asegurar la calidad del aire y la desinfección de puntos terminales y equipamiento.
- Equipos de protección individual (EPIs) e higiene específicos y refuerzo de acciones formativas en normas de higiene y salud alimentaria previos a la apertura, para todos los empleados.
- Nuevos procedimientos de lavado, estableciendo un protocolo para las lavanderías sobre el procedimiento de lavado y recogida de ropa, durante la estancia y salida del cliente, evitando la contaminación cruzada.
- Precintado de áreas y artículos, tras la desinfección de la habitación y salas de reunión, los artículos de uso frecuente como vasos, rollos de papel y mandos a distancia son precintados. Además, siempre que sea posible, atendiendo al nivel de ocupación del hotel, no se entrega una habitación a un nuevo cliente hasta pasadas 48 horas de la salida del anterior huésped.
- Eliminación de papeleras y toda la papelería de las habitaciones, implantando un directorio digital en la TV y en la App de Meliá. Sólo se mantiene la papelería del baño, con tapa, doble bolsa y accionamiento no manual.
- Eliminación de elementos de lavado en seco, como elementos decorativos que no pueden cumplir los nuevos protocolos de limpieza por estancia (lavado a más de 60°)
- Dosificadores y kits de prevención, incorporando dosificadores de soluciones hidroalcohólicas para manos en zonas comunes y ofreciendo a aquellos clientes que lo deseen kits personales de prevención (mascarillas, guantes y gel)



MEDIDAS PARA ASEGURAR EL DISTANCIAMIENTO SOCIAL

- Información previa a la llegada del cliente al hotel, para acercarle todas las medidas y sobre cómo será su estancia. La información está siempre disponible y actualizada en melia.com.
- Nuevo sistema de señalética, para informar y orientar a los clientes sobre los usos y la necesidad de mantener un nuevo espacio personal.
- Pantallas de protección en la recepción y nuevos servicios de comedor.
- Cursos de formación para conectar con el cliente desde este nuevo espacio, poniendo el foco en el bienestar.
- Reducción de aforos e implementación de herramientas de gestión de reservas de espacios para reducir aforo en zonas de restauración, salas de reunión y piscinas.
- Evolución del buffet hacia conceptos tipo mercado, manteniendo la variedad de la oferta gastronómica servida de forma directa a los clientes, buscando la optimización de los flujos de clientes en los espacios y reduciendo la manipulación de alimentos.
- Nuevos servicios de comida para llevar a través del cual el cliente puede disfrutar de la comida donde lo desee (piscina, habitación...)
- Visitas virtuales con la implementación de Spazius, como herramienta de diagramación para diseñar nuevos aforos y montajes en el segmento MICE, permitiendo hacer visitas de inspección de carácter virtual.
- Conserjería digital a través de WhatsApp para la atención directa tanto de clientes individuales como de grupos.

Garantía de un programa certificado

Además de diseñar un completo programa, hemos confiado en **Bureau Veritas**, líder en ensayos, inspección y certificación, para certificarlo como **Global Safe Site**, y garantizar a nuestros grupos de interés el cumplimiento de todas las medidas preventivas, protocolos y procesos de seguridad e higiene implantadas en los hoteles.

Desde el lanzamiento del programa en marzo de 2020, Bureau Veritas ha certificado **47 hoteles**. Aquellos hoteles no abiertos durante este año, se certificarán de manera progresiva en la medida en la que la operación hotelera se reactive.

	América	Asia	Spain	EMEA	Total
Hoteles certificados	4	8	14	21	47
Portfolio certificado sobre hoteles abiertos en 2020	13%	47%	18%	44%	27%

Durante el año 2021, y en la medida en que recuperemos nuestra actividad hotelera, reanudaremos tanto el proceso de verificación del sistema, bajo los estándares de la norma **Norma ISO 45001:2018** en los hoteles seleccionados y que ha quedado en suspenso en 2020. Asimismo, reanudaremos los procesos de auditoría para certificar el Programa Stay Safe with Meliá en nuestros hoteles de la mano de Bureau Veritas.

Al margen de todas las medidas excepcionales adoptadas para hacer frente al COVID-19, para Meliá la seguridad y la salud de sus empleados es una máxima. Por ello, en 2021 seguiremos impulsando nuevas medidas orientadas a hacer de nuestros espacios laborales entornos más seguros y confiables, ampliándose con revisiones ergonómicas, la evaluación de la carga física a través de la monitorización de frecuencia cardíaca para los distintos puestos de trabajo.

Hoteles
certificados
por Bureau
Veritas

47

Medioambiente & Cambio Climático

Modelo de gestión ambiental

Desde 2017, contamos con una [Política Medioambiental](#), la cual define los principales compromisos para asegurar el desarrollo de una actividad responsable y sostenible con una gestión eficiente de los recursos y apostando por la preservación de la biodiversidad y la lucha contra el cambio climático.

El **Sistema de Gestión Ambiental, llamado "SAVE"**, vigente desde el 2007, vela por la medición y gestión de nuestros principales indicadores de consumos energéticos e hídricos. A medida que este sistema ha ido madurando, se han incluido otros indicadores relevantes como el control y gestión los residuos generados en nuestros hoteles o la identificación de aquellas zonas, con estrés hídrico. El alcance de la implantación del proyecto SAVE incluye el 100% de los hoteles en propiedad, alquiler y gestión.

Este sistema, diseñado in-house por nuestros ingenieros, nos permite conocer el nivel

de consumos periódicos de hoteles, garantizando la identificación de oportunidades de mejora, así como el seguimiento de los objetivos establecidos de consumo de energía, agua, reducción de emisiones y gestión de residuos.

El sistema de gestión ambiental y energético, éste último, certificado de acuerdo con la **ISO 50001**, ha sido reconocido a lo largo de los años, por su compromiso con la sostenibilidad y la reducción del impacto climático.

Debido al parón de nuestra actividad como consecuencia de la pandemia del COVID-19 y la necesidad de activar planes de contingencia, en 2020 dejamos en suspenso los procesos de certificación en turismo sostenible con nuestras entidades de referencia avaladas por el GSTC (Earthcheck y Travelife). Estos procesos serán retomados en la medida en la que nuestra actividad hotelera recupere la normalidad.

Hoteles SAVE

272

Portfolio SAVE
(agregado)

100%

Emisiones CO₂
cubiertas por
SAVE

100%

Desempeño ambiental en el contexto COVID-19

Durante el año 2020, Meliá ha vivido una situación única en su historia, teniendo que cerrar prácticamente la totalidad de sus hoteles. Sin embargo, y a pesar de las grandes dificultades que hemos atravesado, seguimos apostando por el desarrollo sostenible más que nunca. Por ello, nos hemos suscrito a la iniciativa europea denominada **Green Recovery Alliance (Alianza para la Recuperación Verde)**, la cual tiene como objetivo impulsar soluciones sostenibles para reconstruir la economía europea como respuesta a la pandemia del COVID-19.

La iniciativa se apoya en el **Pacto Verde Europeo** como estrategia de crecimiento basada en tres pilares: digitalización, descarbonización y resiliencia, entendiéndose que la competitividad y el medioambiente van de la mano. La iniciativa cuenta con el apoyo expreso de más de 230 personalidades españolas del sector privado, política, periodismo, academia o tercer sector.

Asimismo, la excepcionalidad del año vivido ha puesto en relevancia el control operacional de las instalaciones de acuerdo con nuestro sistema de gestión, con el fin de garantizar el uso eficiente de los recursos. El objetivo de este año ha sido múltiple: asegurar la reducción de costes asociados, identificar posibles incidencias en las instalaciones y asegurar el correcto mantenimiento de los equipos de los establecimientos cerrados.

De la misma forma, en línea con los compromisos adquiridos en la [Política Medioambiental](#) y trabajando en la consecución de los objetivos establecidos, continuamos impulsando medidas de mejora enfocadas en la priorización de la adquisición de energías renovables, el fomento de inversiones orientadas al ahorro de emisiones, y el seguimiento permanente de consumos energéticos e hídricos para identificar desviaciones, puntos de mejora y acciones correctivas.

Gestión de la energía

GRI 302-1, 302-3, 302-4, 302-5

MEDIDAS DE EFICIENCIA ENERGÉTICA

PROYECTO CO₂PERATE

El pasado año 2019, se lanzó el proyecto CO₂PERATE, con el objetivo de implantar progresivamente un sistema de gestión, en remoto, utilizando inteligencia artificial en los sistemas de climatización, así como la monitorización del 80% del consumo energético en las unidades de negocio, con la finalidad de reducir los consumos de energía en un total de **98 hoteles**.

Durante el 2020 se ha finalizado la fase de instalación en todos los hoteles incluidos en el proyecto mencionado, sumando aquellos hoteles que debido al contexto originado por el COVID-19 no han podido desarrollar su actividad, dejando así todo preparado en el momento que inicien de nuevo su actividad. Paralelamente a la finalización de la instalación, se ha realizado la formación del sistema a los diferentes equipos de nuestros hoteles.

MANUALES DE DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN

Operamos integrando criterios sostenibles en todas nuestras inversiones, haciendo un gran esfuerzo en invertir en nuevas tecnologías, que nos ayuden a ser más eficientes y así mejorar nuestro ahorro económico y reducir la huella de carbono. Uno de los ejemplos de la integración de criterios sostenibles es el **Manual de Construcción Sostenible de Meliá**, que define las pautas de diseño (incluida la selección de materiales de construcción, equipos, etc.) de acuerdo con los parámetros climáticos de cada una de las ubicaciones donde tenemos operaciones, buscando una mayor eficiencia e integración con el medioambiente.

Con el objetivo de optimizar los diferentes impactos medioambientales de nuestros hoteles, **durante 2020 se ha invertido 11,2 M€ en obras, reformas o renovación de equipamientos bajo criterios medioambientales y de eficiencia energética.**

Por otra parte, los proyectos de rebranding del Ininside Cibeles y la rehabilitación del Meliá Madrid Serrano fueron merecedores

de ser reconocidos con los Premios a los Mejores Proyectos de Sostenibilidad y Rehabilitación Hotelera, que otorga anualmente el Grupo Habitat Futura.

La inversión total desde el inicio del proyecto en 2019 ha sido de 2.471.061€ y hemos conseguido un ahorro de 994.291€, que equivale a un total de 11.078.832 kWh ahorrados y 6.120 toneladas de CO₂ evitadas. La monitorización de consumos en nuestros hoteles, durante la temporada de no actividad por COVID-19, permitió reducir los mismos mediante seguimiento energético y alarmas de sobreconsumo. Se estima que en un año normal el proyecto hubiera generado unos ahorros de 3,3 M€.

El Proyecto CO₂PERATE fué reconocido el pasado Enero 2020 en FITUR, con el **Premio Nacional a la Responsabilidad Corporativa**, en los premios de Caixabank Hotels & Tourism Awards.

de ser reconocidos con los Premios a los Mejores Proyectos de Sostenibilidad y Rehabilitación Hotelera, que otorga anualmente el Grupo Habitat Futura.

AUDITORÍAS ENERGÉTICAS

De acuerdo con lo estipulado en el Real Decreto 56/2020, de 15 de julio, durante este año hemos realizado 98 auditorías energéticas, lo que ha permitido realizar la revisión energética del sistema de gestión de la energía e identificar potenciales acciones de mejora a integrar en el sistema de gestión energética para su análisis y propuesta de inversión, demostrando así nuestro compromiso con la transición energética.

En 2019 consolidamos la certificación de nuestro **Sistema de Gestión Energética bajo los criterios de la normativa ISO 50001**, quedando avalada así nuestra propuesta de acciones y objetivos, junto al rigor en la monitorización energética y gestión de indicadores para asegurar, tanto el cumplimiento de nuestros objetivos como la identificación de acciones correctivas y de mejora continua.

INDICADORES

CO₂PERATE (2019-2020)

Inversión acumulada

2.471.061€

Ahorro económico

994.291€

Ahorro de energía

11.078.832 kWh

Emisiones evitadas

6.120 Tn CO₂

Auditorías energéticas

98

MEDIDAS ANALIZADAS

Fase análisis

858

Aprobadas y ejecutadas

70

Aprobadas en ejecución

10

En 2020 se dotó con 0,5 M€ al Programa SAVE, cuya finalidad es poder acometer todas aquellas medidas de mejora energética identificadas en nuestras instalaciones. De este modo, durante este año se han puesto en marcha un total de 70 medidas, en las que se incluyen, tanto la continuidad de la

puesta en marcha de CO₂PERATE, como las medidas de ahorro energético implantadas por valor de 305,5 M€. Durante 2021, se continuará con la implantación de aquellas medidas retrasadas por efecto del COVID-19 y que completarán la inversión específica asignada al programa SAVE.

CONSUMO ENERGÉTICO

GRI: 302-1; 302-3; 302-4

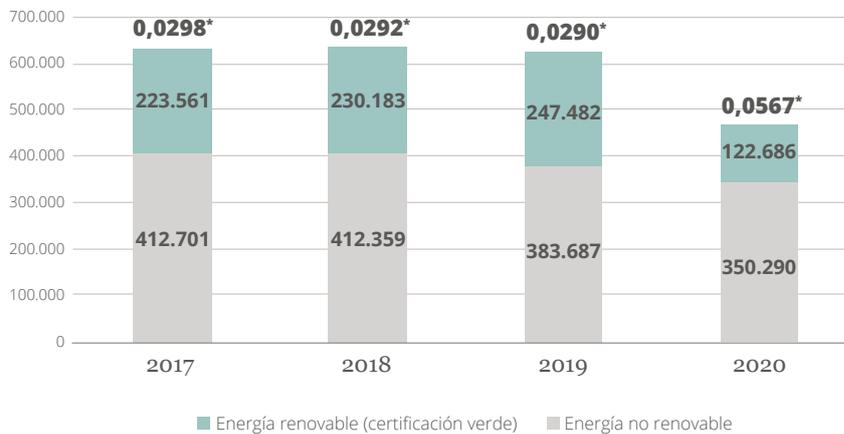
En 2017 diseñamos una estrategia de contratación global en línea con nuestro sistema de gestión energética enfocada a minimizar el impacto del proceso de adquisición de energía y priorizar la compra de energía verde certificada. De este modo en los últimos años, se ha extendido paulatinamente la estrategia de contratación de energía de origen renovable en todos los países que disponen de compra de energía centralizada y/o los mecanismos del mercado energético necesarios. Los resultados hasta ahora han

sido muy positivos, con avances significativos; habiendo evolucionado de un suministro del 49% de electricidad verde en 2016 a un suministro del 61% en 2020 (perímetro consolidado).

En cuanto al ratio de intensidad de energética hay que tener en cuenta:

- El incremento del perímetro de medición (67 hoteles)
- La reducción de casi un 62% de estancias frente a los años anteriores, a causa de la pandemia

CONSUMO DE ENERGÍA RENOVABLE Y NO RENOVABLE (MWH)**



(*) Ratio de intensidad (MWh por estancia) (**) Perímetro agregado

Gestión del agua

GRI: 303-1; 303-4, 303-5

MEDIDAS DE EFICIENCIA HÍDRICA

El agua es un recurso natural escaso y de gran importancia para el desarrollo de nuestra actividad, siendo nuestra principal fuente de captación las redes de abastecimiento

municipal. Como sucede con la energía, a través nuestro sistema de gestión ambiental SAVE, controlamos y monitorizamos el 95% del consumo de agua de los hoteles, bajo nuestro control operacional (propiedad, alquiler y gestión).

A través de SAVE podemos optimizar el consumo de agua mediante:

- Indicadores de desempeño, para evaluar la mejora continua
- Creación de informes para su análisis y control
- Fijación de objetivos de reducción a nivel global
- Medidas de mejora de eficiencia hídrica
- Definición de buenas prácticas de la gestión del agua
- Acciones de concienciación y colaboración con stakeholders

Asimismo, hemos implantado las siguientes medidas en materia de eficiencia hídrica:

- Instalaciones más eficientes y que garantizan la reducción del consumo de agua.
- Instalación de grifos con aireadores, en obras nueva o en edificios existentes
- Recolección aguas residuales y/o pluviales para su (re)utilización
- Dentro del compromiso con la digitalización de la Compañía y a fin de garantizar

la calidad del dato, los volúmenes de extracción de agua se ingresan en nuestra base de datos, según la facturación de servicios públicos o los datos de medición de agua diarios, de acuerdo con los procedimientos del sistema de gestión ambiental existentes. Del mismo modo, la inversión de mejoras en las instalaciones y la divulgación de buenas prácticas a nuestros clientes y colaboradores, son pilares fundamentales para una correcta gestión del agua en nuestra actividad.

En línea con nuestro compromiso de garantizar el uso eficiente de los recursos, por segundo año consecutivo hemos participado en **CDP Water Security**, obteniendo una **puntuación de B**. Este ranking mide el impacto de las compañías en el medioambiente y en particular, con la seguridad y calidad del agua. Nuestra participación nos permite avanzar en la gestión sostenible del agua y evaluar los riesgos y oportunidades hídricos en las zonas donde operamos, facilitando la toma de decisiones y una mejor estrategia de la gestión del agua.

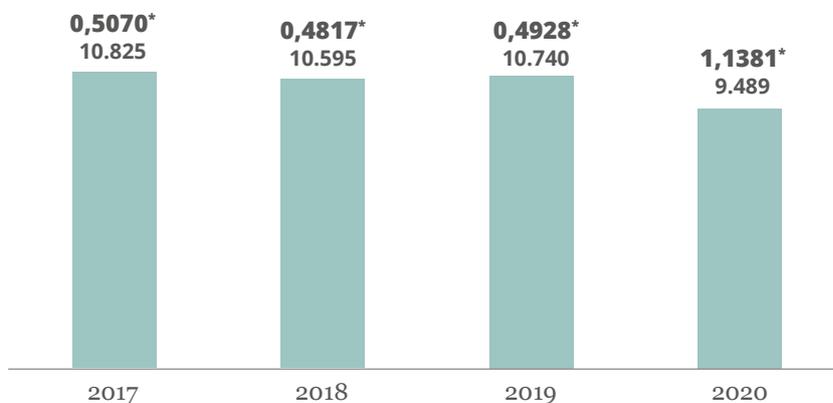
CONSUMO HÍDRICO

GRI 303-5

En un año tan complejo como el 2020, se ha aprovechado para mejorar la medición y contabilización del consumo de agua, de forma que se han identificado las diferentes

fuentes de extracción de agua para consumo en nuestros hoteles. El objetivo es el de poder establecer mejores planes de acción y de mejora continua del sistema de gestión de agua, priorizando las actuaciones en aquellas zonas de mayor riesgo hídrico.

CONSUMO NETO DE AGUA (MILES M³)**



(*) Ratio de intensidad (m³ por estancia) (**) Perímetro agregado

En cuanto al ratio de intensidad de hídrica hay que tener en cuenta lo siguiente:

- El incremento del perímetro de medición (67 hoteles). De estos hoteles, 30 se sitúan en Cuba representando el **23%** del consumo total de agua de la compañía
- La reducción de casi un 62% de estancias frente a los años anteriores, a causa de la pandemia

El incremento de la contabilización del consumo hídrico y la bajada drástica de ocupación derivada del COVID-19, incrementan el ratio de intensidad. Si bien, 2020 ha

supuesto un parón en nuestra actividad operativa, nos ha servido para poder establecer mejores procedimientos de contabilización e implantación del sistema de gestión ambiental, donde se incluye el agua como uno de los principales impactos de la Compañía. De este modo, podremos establecer una mejor estrategia de gestión del agua en los próximos años. En 2019, alcanzamos una reducción de consumo hídrico de 8,51% (m³ por estancia), fruto de las medidas de reducción de consumo implantadas en años previos, así como en labores de comunicación y concienciación continuas en los hoteles sobre el uso responsable del agua.

VERTIDO DE AGUAS RESIDUALES

GRI 303-2

El vertido de aguas residuales se realiza principalmente a la red de alcantarillado público (6.323.391 m³, 66,6%) y a aguas de tratamiento de aguas residuales (3.084.487 m³, 32,5%), y en un porcentaje poco significativo a emisarios al mar (27.362 m³, 0,29%) o fosas sépticas (54.050 m³, 0,57%). En todos los casos, la gestión y tratamiento se hace de acuerdo con la regulación vigente y nuestro

sistema de gestión requiere del análisis de los principales impactos ambientales de nuestra actividad, entre ellos, los relacionados con vertidos de agua. En este sentido, la herramienta desarrollada para la identificación y análisis de riesgos permite una identificación temprana de los principales riesgos y su prevención, como se explica en el apartado "Auditoría de riesgos asociados a la actividad hotelera" dentro de este capítulo.

PORTFOLIO UBICADO EN ZONAS DE ESTRÉS HÍDRICO

SASB: SV-HL-140a.1, SV-HL-450a.1

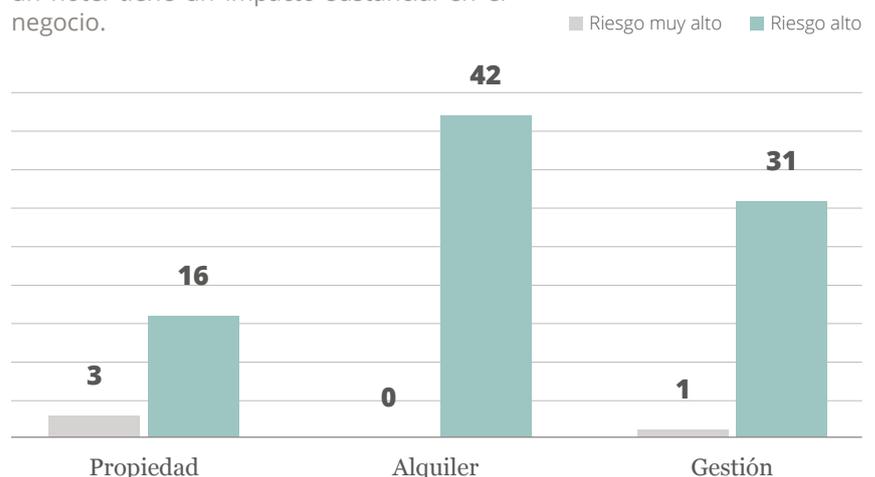
A través de la herramienta **Acueduct Water Risk Atlas**, en 2020 actualizamos el análisis de estrés hídrico, incluyendo para ello datos relevantes sobre la calidad y disponibilidad del agua por zonas geográficas. A través de un ejercicio de mapeo, hemos identificado riesgos relacionados tanto con la cantidad como con la calidad del agua, de forma que podamos tener una mayor visibilidad sobre el portfolio ubicado en zonas con alto riesgo hídrico inducido por el cambio climático y comenzar a desarrollar estrategias de gestión de riesgos y posibles acciones de adaptación y mitigación.

Para evaluar los riesgos relacionados con la seguridad del agua y determinar si estos son significativos, hemos analizado todo el portfolio operativo y hemos considerado dos parámetros: probabilidad y magnitud del impacto.

La probabilidad se evalúa de acuerdo con los resultados de **Acueduct Water Risk Atlas** para el estrés hídrico, asignando una

puntuación de 3,5 a aquellos hoteles de alto riesgo y 4,5 a aquellos bajo un riesgo de agua extremadamente alto. La magnitud del impacto está determinada por la importancia de cada hotel para el negocio, considerando sus ingresos anuales.

Estos dos parámetros se han utilizado para calcular el impacto financiero de cada hotel. Cuando el impacto financiero está por encima del umbral de significancia (>3% de los ingresos anuales totales), se considera que un hotel tiene un impacto sustancial en el negocio.



Según los resultados obtenidos este año, hemos identificado 93 hoteles en propiedad, alquiler y gestión con riesgo de estrés hídrico, de los cuales de acuerdo con lo definido anteriormente, sólo 4 de los hoteles actualmente activos, tienen un riesgo muy alto y el potencial de causar un impacto financiero en la Compañía.

Para estimar el posible impacto financiero de este riesgo, hemos considerado la

supuesta pérdida de ingresos por el cierre de los hoteles debido a la incapacidad de disponer de agua en cantidad suficiente y mantener los niveles de calidad de los servicios ofrecidos por el hotel.

Este análisis nos permite disponer de información relevante para dar respuesta a los posibles riesgos en el corto, medio y largo plazo, derivados del cambio climático.

Hoteles ubicados en zonas de stress hídrico

93
(Perímetro agregado)

61
(Perímetro consolidado)

Hoteles ubicados en zonas con riesgo de inundación

41
(Perímetro agregado)

28
(Perímetro consolidado)

Gestión de residuos

MEDIDAS DE PREVENCIÓN, RECICLAJE, REUTILIZACIÓN, RECUPERACIÓN Y ELIMINACIÓN

Uno de los aspectos clave del Sistema de Gestión Ambiental es el tratamiento de los principales residuos de nuestra actividad: residuos sólidos urbanos, residuos peligrosos y derrames.

Con el objetivo de avanzar en nuestra estrategia de reducción de Alcance 3 y mitigar los impactos de la generación de residuos de nuestra actividad, hemos adoptado las siguientes medidas:

- Digitalización de la medición de residuos por tipología, a través de un piloto con la startup mallorquina WDNA
- Identificación de oportunidades en la gestión de residuos sólidos urbanos, residuos peligrosos y definición de una hoja de ruta a partir de los datos de las auditorías de riesgos operativos
- Implementación de una herramienta de gestión de riesgos operativos, a través de la cual se ha identificado las principales necesidades de los hoteles para mejorar en la gestión de residuos sólidos urbanos y peligrosos

RESIDUOS RECICLADOS Y DESECHADOS

GRI: 306-2

Se ha aprovechado, en la medida de lo posible, el parón de nuestra actividad para realizar una actualización del modelo de gestión de residuos existentes y extender la contabilización y medición de residuos sólidos urbanos (RSU) a todos los países en los que operamos. Con ello se ha conseguido aumentar la muestra de medición a **146 hoteles** y el objetivo para final de 2021 es que todos los hoteles reporten los datos de acuerdo con la segregación de fracciones de su país. Esta mejora nos ha ayudado a disponer de más información sobre la separación de RSU en 2020.

(*) Tasa de reciclaje (recogida selectiva) (**) Perímetro agregado

VOLUMEN DE RESIDUOS RECICLADOS Y DESECHADOS (TN)**



INICIATIVAS CONTRA EL DESPERDICIO ALIMENTARIO

PROYECTO PILOTO LEANPATH

En línea con nuestro compromiso de impulsar un consumo eficiente y responsable de materias primas y contribuir a la reducción de residuos, en 2019 se dio inicio a un proyecto para la reducción del desperdicio alimentario, con la ayuda de tecnologías que permitirán dar trazabilidad a todo el proceso, de principio a fin, y poder actuar con los datos y números que el sistema provee.

Durante 2020, debido al cierre temporal de gran parte de nuestro portfolio, el proyecto se ha puesto en stand-by, pero se ha seguido avanzando para la puesta en marcha de los pilotos en España, en concreto en los hoteles Meliá Tamarindos y Sol Lanzarote, cuando la actividad hotelera se normalice. Asimismo, las pruebas piloto en el Paradisus Playa del Carmen La Perla y Esmeralda, ubicado en México, y en los hoteles Meliá Caribe Beach y The Circle, ubicados en República Dominicana, están listos para arrancar cuando se reanude el proyecto.

Para 2021, se prevé ampliar el piloto a 3 nuevos hoteles en España: Gran Meliá Palacio de Isora, Meliá Salinas y Meliá Calvia Beach.

Principales beneficios estimados:

ECONÓMICOS

- Reducción del 30 % del desperdicio alimentario
- Reducción del 4,5% del coste directo en alimentos
- Disminución de las tasas de gestión de residuo orgánico

AMBIENTALES

- Reducción de la huella de carbono, por hotel
- Reducción del consumo de agua (limpieza)
- Compromiso con los empleados en la concienciación del cambio climático

PROYECTO PILOTO FILTRADO DE ACEITE

Mediante el sistema "**Fried Oil's Cleaner**" de filtrado de aceite en las freidoras, logramos alargar el ciclo de vida del aceite de 2 días a 10 días aproximadamente. Durante el presente año, se han realizado pruebas piloto en 6 hoteles, obteniendo las siguientes conclusiones a nivel de seguridad alimentaria e impacto medioambiental:

- Con el aceite limpio diariamente de residuos, ofrecemos a nuestros clientes una cocina mucho más saludable
- Reducción de compuestos polares y acidez, logrando alargar la vida útil del producto un 300%, tras los diferentes filtrados
- En los ciclos de filtrado nuevos, se consiguen unas frituras de aspecto más estético, mejorar la presentación y el sabor de los productos
- Disminuir el riesgo de acrilamidas, controladas según el Reglamento (UE) 2017/2158
- Con el sistema de filtración "Fried Oil's Cleaner" se reduce el consumo de plásticos un 33% (garrafas de aceite de 5L)

Economía circular con trasfondo social

Nuestra implicación hacia planteamientos que contribuyan a reforzar una cadena a valor turística sostenible y segura nos lleva a seguir impulsando un modelo hotelero que tiene en la economía circular, con un trasfondo social, una palanca clave de generación de valor para los destinos. Ambas iniciativas tienen un claro enfoque hacia los ODS. En concreto, el **ODS 3 (Salud & Bienestar)** dado que el fin último implica la

entrega gratuita de jabón y mascarillas para la protección frente al COVID-19, el **ODS 10 (Reducción de desigualdades)**, al permitir acceso a materiales de primera necesidad a colectivos con dificultades reales de acceso a los mismos) y el **ODS 12 (Producción y consumo responsable)**, dado que nos permite ofrecer una nueva vida a productos de deshecho como son el jabón y lencería de hotel.

PROYECTO SOAP FOR HOPE

En 2018 iniciamos esta senda de trabajo con **Soap for Hope™**, junto a **Diversey**, buscando un triple impacto: sanitario, social y medioambiental. La iniciativa, que ha seguido activa durante 2020, busca el reciclaje de residuos de jabón de hotel con fines sociales. A través de ONGs locales entregamos de forma gratuita barras de jabón a colectivos vulnerables. Este producto ha reforzado el acceso a elementos básicos de higiene en un momento en el que, precisamente, la OMS

recomendaba extremar el lavado de manos como medida preventiva frente al virus.

Ambos proyectos han supuesto un reto dado el difícil contexto operativo al que nuestros equipos directos y de nuestro partner Diversey se han enfrentado con los cierres de actividad y reaperturas puntuales en ciertos hoteles. A pesar de ello, estamos profundamente orgullosos de haber dado continuidad a dos iniciativas tan positivas para la comunidad en un momento tan adverso.

Países
participantes

8

Hoteles
implicados

19

	2017-2019	2020	Acumulado
Jabón reciclado (Tn)	45,9	8,8	54,7
Beneficiarios (k)	31,9	16,5	48,4

PROYECTO LINENS FOR LIFE

Movidos por asegurar elementos de protección complementarios al jabón, hemos lanzado la iniciativa **Linens for Life™**, también junto a **Diversey**. En este caso, con el objetivo de transformar sábanas y fundas de almohada en mascarillas de uso doméstico, un material de primera necesidad para prevenir el contagio del COVID -19 y al que en ciertas comunidades locales es compleja su adquisición por parte de la población local.

la comunidad local vulnerable en América y Asia, a través de nuestros hoteles gestionados por Meliá y que continuaban con su operativa a pesar de las limitaciones. El proyecto, además de tener un objetivo preventivo, ha generado empleo local a través de la confección en talleres gestionados por las ONGs asociadas y ha contribuido a reducir el consumo de agua así como su impacto medioambiental con la reducción de emisiones de carbono, al reciclar tejido de hotel.

El proyecto, iniciado en junio, nos ha permitido confeccionar miles de mascarillas que han sido entregadas de forma gratuita a

	2020*
Textil reciclado (Tn)	1,5
Mascarillas confeccionadas (k)	37
Agua ahorrada (M. litros)	7
Emisiones CO2 ahorradas (Tn)	18
Hoteles implicados	19

(*) Junio-Diciembre 2020

Gestión de la biodiversidad

GRI: 304-2

Nuestra importante presencia en destinos vacacionales y el compromiso de la Compañía con avanzar hacia un modelo turístico sostenible, ponen de manifiesto la relevancia de preservar la biodiversidad de aquellos destinos en los que tenemos presencia. Por este motivo, y de forma alineada con el ODS 15 de la Agenda 2030, contamos con mecanismos e iniciativas para reducir nuestro impacto y protegerla en el marco de nuestro modelo de gestión de la biodiversidad.

PRINCIPALES LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Valor del entorno: Dar a conocer el entorno y sus ecosistemas como parte esencial de la propuesta del destino, con un enfoque de respeto y protección desde la perspectiva de un turismo responsable y sostenible.

Fauna & Flora: Defensa, protección y concienciación sobre la responsabilidad de proteger especies animales y vegetales autóctonas, en especial riesgo o amenaza, como parte del patrimonio natural de los destinos.

Alianzas: Trabajar de forma conjunta con grupos de interés, institucionales o empresariales, estableciendo objetivos compartidos.

Medición & Mitigación: Gestionar la actividad hotelera de forma responsable, midiendo el consumo de recursos naturales y las externalidades potenciales que la actividad hotelera pudiera provocar en los ecosistemas y su biodiversidad, activando medidas de protección y mitigación.

Protección & Preservación: Asumir un rol activo en la protección de las zonas de influencia de los activos a través de gestión proactiva de mantenimiento y prevención.

Concienciación: Implicar a nuestros grupos de interés, acercándoles un mensaje de corresponsabilidad en la protección de la biodiversidad y haciéndoles partícipes de los compromisos de Meliá.

BUSINESS CASE: PROYECTO SOS (Sargassum Ocean Sequestration)

A finales del año 2019, nos sumamos a una iniciativa liderada por el **Banco Popular Dominicano** que agrupaba a otras 11 empresas para luchar contra el **Sargazo**, una macroalga marina que flota en la superficie de los océanos y que en su equilibrio ecológico sirve como hábitat importante para muchas especies marinas, ya que proporciona alimento, sombra y refugio a peces, camarones, cangrejos o tortugas. Sin embargo, durante los últimos años, se ha generado un crecimiento excesivo debido a factores como, el aumento de la temperatura del agua, las corrientes marinas y los vientos, impactando en el equilibrio ecológico de las zonas afectadas.

El objetivo principal de este proyecto era impulsar una investigación para detectar oportunidades o metodologías para su eliminación en las costas de la República Dominicana, contando para este estudio con el *Massachusetts Institute of Technology (MIT)*, financiado por las empresas participantes del proyecto.

Los fondos fueron destinados a diseñar y fabricar una maquinaria y equipos que permitieran agilizar el proceso de recogida y limpieza de las playas, de uno los destinos turísticos de referencia de este país, e instalarlo en una embarcación para facilitar su recogida e impulso al fondo marino. Tras las pruebas realizadas, en el propio destino, y con unas condiciones más favorables que lo acontecía en otros años previos, el proyecto de investigación ha concluido sin cubrir las expectativas de rendimiento y actividad que la Compañía estimaba como idóneos y que garantizarán que, ante un crecimiento del sargazo, pudiera la maquinaria actuar con efectividad y agilidad.

PORTFOLIO UBICADO EN ZONAS PROTEGIDAS

GRI: 304-1

SASB: SV-HL-160a.1, SV-HL-160a.2

A través de **Protected Planet**, la fuente de información más exhaustiva a nivel mundial sobre áreas protegidas, actualizamos el análisis de nuestro portfolio ubicado en dichas zonas. Actualmente, **49 instalaciones** de nuestro portfolio (operativo + pipeline) en propiedad, alquiler y gestión se encuentran o bien en zonas protegidas o cerca de estos espacios naturales (17 hoteles en perímetro consolidado).



Entre los hoteles que se encuentran en espacios protegidos o zonas próximas, 42 son vacacionales, en los que se extrema el modelo de gestión ambiental, y 7 en zonas urbanas, con menor afección. Las zonas vacacionales en las que se sitúan estos resorts son especialmente atractivas por el valor de su capital natural, siendo parte esencial de su atractivo turístico.

Ejemplo de ello son las Islas Baleares, con zonas terrestres y marítimas protegidas, que atesoran una biodiversidad de valor incalculable. Durante el año 2019 se inició un proyecto en colaboración con el **Centro de Recuperación de Fauna Marina de la Fundación Palma Aquarium** (Mallorca, España), gestionado por el Consorcio para la Recuperación de Fauna de las Islas Baleares (Cofib). La colaboración, que tiene como principal foco la investigación para la

ayuda a la **protección de la tortuga boba (*Caretta Caretta*)**, también incluye acciones de limpieza de hábitat de tortugas y tareas de divulgación medioambiental, además de formación impartida por expertos de Palma Aquarium a empleados y proveedores, sobre protocolos de actuación y programas de actividades de concienciación.

Si bien el desarrollo normal de estas actividades no ha sido posible por la pandemia, A inicios de 2020, antes de la pandemia, sí se desarrollaron dos iniciativas con los empleados de las oficinas centrales de Meliá y sus familias, quienes visitaron las instalaciones del Palma Aquarium y el Centro de Recuperación de Fauna Marina. En estas jornadas, grandes y pequeños pudieron conocer de primera mano las acciones que se realizan en el centro para recuperación de la biodiversidad y la protección de los océanos.

Hoteles ubicados en zonas protegidas

49

Hoteles vacacionales

42

Hoteles urbanos

7

Cambio climático

MODELO DE GOBIERNO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO CLIMÁTICO

Desde el Consejo de Administración, se ha impulsado y definido una estrategia de sostenibilidad, que contempla entre otras, las iniciativas a desarrollar para hacer frente al cambio climático, entendiendo este último como uno de los mayores retos a los que se enfrenta actualmente nuestra sociedad y que requiere de una respuesta decidida por parte de gobiernos, legisladores, empresas y sociedad en general.

Siguiendo las recomendaciones y buenas prácticas en esta materia, este año se constituyó el **Comité de Sostenibilidad**, órgano de gestión de la Compañía que vela por la integración de los criterios ESG (ambientales, sociales y de gobierno) en la estrategia de negocio y en toda la cadena de valor, presidida por miembros del Comité Ejecutivo y reportando directamente a la **Comisión de Nombramientos, Retribuciones y RSC**.

De este modo, cerramos un ciclo de trabajo en el que abordamos uno de los principales retos de nuestra actualidad, la emergencia climática, que empuja de forma apremiante a las empresas a establecer un modelo de gobernanza climática decidido y un modelo

estratégico transversal que permita abordar adecuadamente los riesgos y oportunidades del cambio climático.

GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES DERIVADOS DEL CAMBIO CLIMÁTICO

GRI: 201-2

El cambio climático se ha convertido en uno de los principales retos a los que todos debemos dar respuesta, de acuerdo con su carácter global y a las consecuencias económicas y sociales que implica su evolución.

Con el fin de abordar los diferentes desafíos del cambio climático y sus consecuencias, en Meliá trabajamos para abordar los cambios que contribuyan a la adaptación y mitigación del cambio climático y sus consecuencias. Para ello, hemos identificado los principales riesgos y oportunidades a los que podríamos enfrentarnos debido a los efectos causados por el cambio climático como empresa global, clasificándolos en riesgos físicos (derivados directamente con los efectos directos del clima) y riesgos de transición (derivados de la regulación y otras expectativas de cambio relacionadas), y concluyendo con su identificación en el corto, medio y largo plazo.

RIESGOS DE TRANSICIÓN				
Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Horizonte Temporal		
		Corto Plazo (<=3 años)	Medio Plazo (>3Años<=10)	Largo Plazo (>10 años)
Política y legal. Ampliación del marco legislativo en materia de cambio climático y gestión de los recursos				
Incremento en el precio de las emisiones de gases efecto invernadero	Podemos ver ampliado el valor de los derechos de emisión en mercados emergentes o países sin un mercado actual desarrollado en esta materia. Igualmente, los cambios regulatorios, pueden trasladar estos derechos a nuestro sector a semejanza de otros sectores como el industrial o energético, elevando en todos los casos, los costes energéticos	X	X	
Regulación sobre productos o servicios actuales	Nuevas normas de certificación de productos y servicios podría poner a Meliá en desventaja en relación a otras compañías del sector La regulación actual en materia de Cambio Climático, Transición Energética, Economía Circular y Residuos, está experimentando cambios importantes debido a la creciente preocupación por los desafíos globales a corto y largo plazo y el sector turístico no es inmune a estos cambios	X		
Incremento en las necesidades de reporting de emisiones	Incremento de recursos económicos destinados al análisis del cambio climático, incrementándose los requerimientos de medición, reporting y verificación del dato	X		
Posibilidad de demandas por infringir cuestiones medioambientales	El incumplimiento de la normativa en materia de cambio climático, adaptación y mitigación, puede dar lugar a multas y sanciones de las Autoridades, En los casos más severos, el cierre de negocio y daño reputacional Riesgo de incumplimiento de las normativas medioambientales por parte de la cadena de suministro	X	X	

RIESGOS DE TRANSICIÓN				
Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Horizonte Temporal		
		Corto Plazo (<=3 años)	Medio Plazo (>3Años<=10)	Largo Plazo (>10 años)
Tecnológicos				
Sustitución de los productos y servicios actuales por opciones bajas en carbono	La regulación actual relativa a economía circular y consumo responsable nos obliga a adaptar las decisiones de compra teniendo en cuenta el tipo de material (por ejemplo, envases de un solo uso), los procesos asociados a ese servicio (almacenaje, reposición, etc.)	X		
Inversiones no exitosas en nuevas tecnologías	La aplicación de nuevas tecnologías en materia de eficiencia energética o la necesidad de modificar procesos puede resultar fallido, con la consecuente pérdida económica estimada. En el corto plazo, la actual situación provocada por el COVID-19, puede influir negativamente en la recuperación del retorno de esas inversiones	X		
Costes de transición a una tecnología baja en carbono	La adaptación de edificios existentes o nuevos edificios a la nueva regulación en materia de eficiencia energética de sus instalaciones, tiene asociado importantes inversiones, lo que puede suponer un riesgo para Meliá en cuanto a la capacidad económica y tiempo de actuación	X		
Mercado				
Cambios en el comportamiento del consumidor	Incremento de la concienciación social y medioambiental por parte de la ciudadanía, que puede modificar sus patrones de viajes, disminuyendo los desplazamientos en avión a destinos típicamente vacacionales, reduciéndose el mercado de nuestros principales mercados europeos, quienes apostaban fuertemente por el segmento vacacional en destinos como Caribe o España		X	
Incertidumbre en las señales de los mercados	Escasa previsibilidad de los acontecimientos en áreas como los mercados energéticos, los cuales pueden traer cambios inesperados en los precios de la energía y materias primas de nuestro sector		X	
Incremento de los costes de las materias primas	Los cambios en los patrones climáticos asociados al calentamiento global pueden dar lugar a pérdidas en el sector agroalimentario, impactando en la oferta y en el precio de las materias primas		X	
Reputación				
Cambios en las preferencias del consumidor	La incapacidad de adaptarnos a las nuevas expectativas de los clientes en materia de cambio climático nos pone en riesgo de ser considerada una organización no sostenible, lo que puede afectar a la de reputación de marca		X	
Estigmatización del sector	El estigma de la población hacia el turismo de masas, viéndolo como un sector que puede poner en riesgo los recursos naturales y su asignación, puede poner en riesgo el atractivo de determinados destinos turísticos, especialmente los asociados al segmento vacacional, donde Meliá tiene mayor presencia		X	
Aumento de la preocupación o del feedback negativo de los grupos de interés	La demanda de mayor reporte y transparencia de información relacionada con el cambio climático y la falta de liderazgo en esta materia puede provocar un daño reputacional y pérdida de confianza con los grupos de interés		X	

RIESGOS FÍSICOS				
Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Horizonte Temporal		
		Corto Plazo (<=3 años)	Medio Plazo (>3Años<=10)	Largo Plazo (>10 años)
Agudos				
Incremento de la severidad de los eventos climáticos extremos	Uno de los principales riesgos a los que está expuesto el sector turístico son los eventos climáticos extremos, cuyas potenciales consecuencias pueden derivar en mayores costes operativos, disminución de ingresos por daños en las instalaciones de nuestro hotel, costosos suministros o aumento de primas de seguro	X		
Crónicos				
Cambios en los patrones de precipitaciones y variabilidad extrema en los patrones climáticos	Parte de nuestro portfolio está ubicado en zonas con un mayor riesgo de exposición a eventos climáticos y cambios en los patrones de precipitaciones, lo que pueden causar daños en los activos de la zona si se producen lluvias torrenciales o inundaciones, impidiendo su apertura y actividad Los cambios de patrones de precipitaciones también pueden provocar riesgos operativos por problemas de suministro y calidad del agua, lo que puede provocar una pérdida de valor del activo e incrementar los costes de operación	X		

RIESGOS FÍSICOS				
Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Horizonte Temporal		
		Corto Plazo (<=3 años)	Medio Plazo (>3Años<=10)	Largo Plazo (>10 años)
Aumento de las temperaturas medias	Los riesgos físicos crónicos representan una pérdida de destinos turísticos atractivos debido a variaciones significativas de temperatura, lo que puede alterar la temporada vacacional y afectar a los ingresos	X		
	Un aumento de los días soleados y de alta temperatura durante la temporada de invierno en zonas de montaña, puede implicar la falta de nieve en las estaciones de esquí y por tanto, la pérdida del atractivo de este tipo de destinos para nuestros clientes			
Aumento del nivel del mar	El aumento del nivel del mar puede poner en peligro activos costeros o en zonas vacacionales. Este riesgo puede provocar una pérdida directa del activo por encontrarse en zonas inundables o bien por pérdida de atractivo de la zona donde se encuentra (pérdida de arenales, biodiversidad, entre otras)			X

OPORTUNIDADES				
Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Horizonte Temporal		
		Corto Plazo (<=3 años)	Medio Plazo (>3Años<=10)	Largo Plazo (>10 años)
Mayor eficiencia de los recursos				
Edificios más eficientes y con mejores prestaciones	La reforma de edificios integrando criterios de sostenibilidad en los procesos de construcción y rehabilitación, permiten disminuir nuestros costes operativos (consumo energético y mantenimiento) e incrementar el valor de los activos	X		
Reducción del uso de recursos energéticos e hídricos	La apuesta por mejoras en la eficiencia de los recursos energéticos e hídricos nos ayuda a gestionar los procesos de forma más eficiente, con acciones como la digitalización de los consumos, inversiones en medidas de eficiencia energética, contribuyendo al cumplimiento de nuestros compromisos públicos	X		
	Proyectos como CO2PERATE permiten la inclusión de tecnología e inteligencia artificial en los edificios, haciéndolos cada vez más inteligentes y sostenibles, anticipándonos con ello a los requisitos normativos y consiguiendo mejoras en el rendimiento energético			
Minimización de la huella de carbono	Si hay un impuesto al carbono en alguno de los países en los que operamos, puede suponer costes de operación importantes, pero llevar a cabo medidas de eficiencia energética nos ayuda a disminuir el número de nuestras emisiones y, por lo tanto, a reducir posibles pagos de las estimaciones financieras iniciales	X		
Reciclaje	El fomento del reciclaje en nuestras instalaciones, así como la inclusión de criterios de sostenibilidad en los procesos de compras que garanticen la reutilización y reciclaje, contribuye a adelantarnos a los cambios regulatorios en los países donde operamos	X		
Recursos energéticos				
Inclusión de energías renovables y diversificación del uso de la energía	La inclusión de energías renovables reduce los costes operativos asociados a la electricidad y/o combustibles fósiles, reduce las emisiones generadas y, por lo tanto, a la consecución de nuestros objetivos de reducción de emisiones		X	X
	Avanzar la compra de energía renovable nos permite avanzar en nuestra estrategia de descarbonización			
Uso de fuentes de energía menos intensivas en carbono	La reducción de instalaciones consumidoras de combustibles fósiles nos permite eliminar o reducir el riesgo a cambios regulatorios que fiscalicen a las fuentes de energía más contaminantes, reduciendo así la exposición a incrementos futuros del precio de los combustibles fósiles		X	X
Uso de incentivos regulatorios	Adoptar medidas de reducción del consumo energético puede ofrecer la posibilidad de incentivos regulatorios o acceso a financiación	X		
	La mejora continua en la gestión energética, hídrica y de residuos, aporta ventaja competitiva al ofrecer el acceso a mayor puntuación en licitaciones públicas y privadas			
Resiliencia				
Programas de energía renovable y medidas de eficiencia energética	La inversión propia en materia de eficiencia energética, la búsqueda de alianzas o la participación en programas de desarrollo de energía renovable, nos permite incrementar el valor de mercado debido a una estrategia de sostenibilidad y una planificación más resiliente		X	

AUDITORÍAS DE RIESGOS ASOCIADAS A LA ACTIVIDAD HOTELERA

En 2018 se inició un proyecto pionero en el sector hotelero, con la implantación de una herramienta para la detección y gestión de riesgos asociados a la actividad hotelera de alcance global. Esta herramienta da soporte a la realización de una evaluación sistemática, periódica y objetiva de los riesgos para las personas, para el activo físico y para el medioambiente. Además, ayuda en la evaluación del cumplimiento de requisitos legales y de riesgos asociados a aspectos ambientales significativos, incluyendo medidas adecuadas para la prevención y mitigación.

Durante 2019 se realizaron **93 auditorías** en España, Francia, Alemania, Italia y Reino Unido. A raíz de estas auditorías se ha podido observar una mejora sustancial en la detección de riesgos en los hoteles. En 2020, y a pesar del contexto originado por el COVID-19, Meliá Hotels International ha destinado aproximadamente **7,75 M€** a una labor preventiva en la gestión de los riesgos detectados.

Para el cierre del ejercicio 2020 se propone además actualizar las auditorías realizadas en el ejercicio 2019 y contrastar los resultados obtenidos. Dicha verificación permitirá validar los planes de acción establecidos velando así por la mejora continua y las firmes políticas y compromisos establecidos por la Compañía en materia de riesgos.

PROGRAMA DE COMPENSACIÓN DE EMISIONES "MELIÁ REWARDS SOSTENIBLE"

La creciente demanda de productos y servicios más sostenibles nos ha llevado a ofrecer a nuestros clientes MeliáRewards la posibilidad de implicarse de forma directa en la compensación de emisiones, siendo la primera Compañía hotelera del mundo en aplicar tecnología blockchain al servicio del medioambiente.

En 2019 firmamos e hicimos público, en el marco de la COP25, un acuerdo con la plataforma ClimateTrade, una start up española de referencia internacional en blockchain medioambiental, que permite la compensación de emisiones online de una manera sencilla, directa y certificada, eliminando

intermediarios, costes adicionales y con criterios de total confianza y seguridad. Así, a través de MeliáRewards, los miembros del programa podrán canjear puntos por créditos de carbono certificados bajo estándares internacionales y destinarlos al apoyo de proyectos sostenibles del programa, que desarrollen, protejan y conserven ecosistemas naturales. Estos créditos de carbono y su destino contarán con el aval y certificación de la UN CDM Registry y Verified Carbon Standard (VCS).

Nuestro objetivo, tras su firma, era lanzar el proyecto durante este año 2020. Sin embargo, la crisis sanitaria nos ha obligado a postergar su lanzamiento para este próximo año 2021, con los proyectos ya seleccionados y explicados a continuación.

PROYECTO "WIND PROJECT" EN OAXACA (MÉXICO)

El proyecto, desarrollado por Acciona, empresa española líder en el sector de infraestructuras y sostenibilidad, y avalado por AENOR, contribuye a construir un planeta mejor dando respuesta a las necesidades de infraestructura, agua y energía a través de soluciones innovadoras y responsables en México. Tiene como objetivo mantener un parque eólico en Oaxaca (México) para:

- Mejorar las condiciones de vida de una comunidad de más de 12.000 personas
- Llevar electricidad no contaminante a más de 700.000 hogares mexicanos
- Evitar la emisión de más de 670.000 toneladas CO₂, equivalente al efecto de limpieza de la atmósfera realizada a través de la fotosíntesis, de 33,5 millones de árboles

PROYECTO "WASTE4ENERGY" EN RÍO DE JANEIRO (BRASIL)

Este proyecto pionero tiene como objetivo evitar un 50% de emisiones de gases de efecto invernadero a la atmósfera mediante la captura y quema del metano generado por la descomposición de los desechos orgánicos del vertedero, generando electricidad no contaminante para ser distribuida a hogares con recursos limitados. Gracias a este proyecto, en la actualidad, más de 200.000 personas ya tienen acceso a electricidad

de origen renovable en sus casas. A través de la donación de puntos MeliáRewards conseguiremos:

- Recolectar, destruir o utilizar los gases emitidos por el vertedero minimizando, al mismo tiempo, el riesgo de explosiones en el vertedero
- Proteger el subsuelo evitando que los gases se filtren a las capas freáticas y la contaminación de las fuentes de agua naturales

- Generar electricidad no contaminante y llevarla a miles de hogares
- Fomentar la transferencia de tecnología aplicable al proyecto a otras iniciativas similares en otros países
- Potenciar el empleo verde en la región ya que su desarrollo requiere de conocimientos especializados

HUELLA DE CARBONO Y OBJETIVOS DE REDUCCIÓN DE EMISIONES (SBTi)

GRI: 305-1, 305-2, 305-3, 305-5

Durante 2019 hemos validado los objetivos de reducción de nuestra huella de carbono, de acuerdo con la Science-Based Target Initiative, de forma que el escenario base es mantener la temperatura global muy por debajo de 2 °C en comparación con los niveles pre-industriales, y sobre los que desarrollamos las iniciativas de lucha contra el cambio climático en línea con el compromiso que asumimos en 2015 como consecuencia de los Acuerdos de París (COP 21).

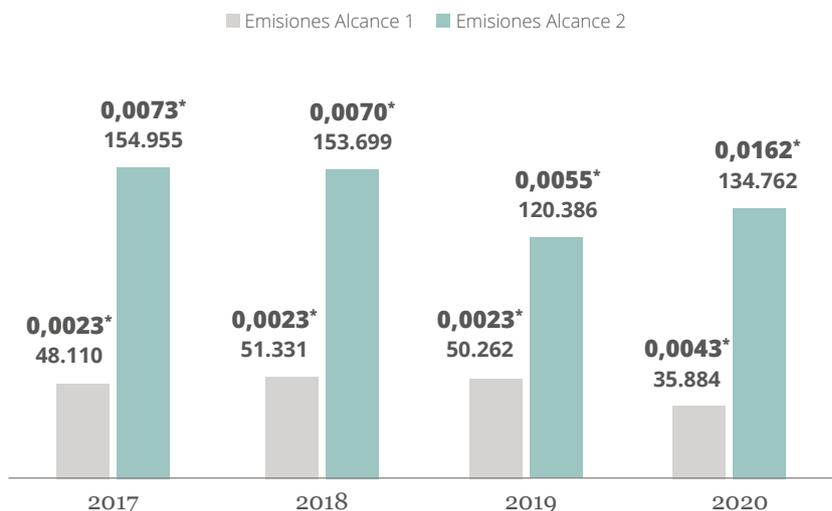
ALCANCES 1&2

Las emisiones de efecto invernadero de Meliá, Alcances 1 y 2, son las derivadas de la actividad de combustión de combustibles en nuestras instalaciones, emisiones directas (Alcance 1) o en instalaciones de proveedores, emisiones indirectas (Alcance 2). En 2020, la cobertura de medición ha sido

del 100% (hoteles en propiedad, alquiler y gestión), comparado al 76% de cobertura en 2019. Esto explica porqué las emisiones directas en 2020 son más altas que en 2019, a pesar de haber tenido gran parte de los hoteles cerrados por la pandemia.

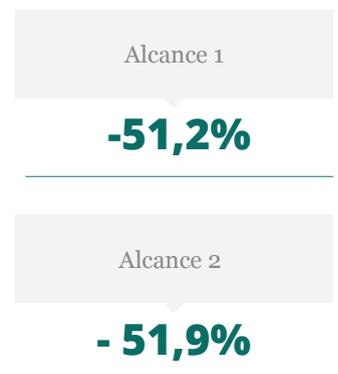
Durante 2020, hemos continuado avanzando en la implantación del sistema de gestión ambiental, de forma que se garantice la medición y contabilización de los consumos en aquellos hoteles que hasta el momento no tenían capacidad de reporte. Del mismo modo, se han añadido al perímetro de contabilidad de energía las nuevas aperturas, estimando los datos de acuerdo con las características climáticas de la zona y/o de número de habitaciones. De este modo, se incrementa el perímetro de medición en 67 hoteles en la contabilización total de energía y cálculo de emisiones. En este sentido, hay que destacar por nivel de significancia la inclusión de los hoteles de Cuba (30), con un peso en el total del consumo de la compañía del 23,30%.

HUELLA DE CARBONO EMISIONES DIRECTAS (TCO₂EQ)**



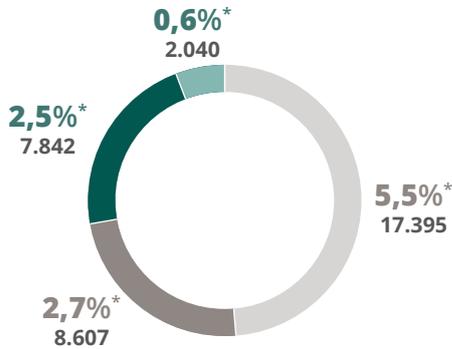
(*) Ratio de intensidad (TCO₂eq por estancia) (***) Perímetro agregado

AHORRO DE EMISIONES (AÑO BASE 2018*)



(*) A efectos de comparabilidad y para evaluar el avance en nuestros objetivos de reducción, se ha contabilizado en el año base 2018 los datos de los centros incluidos en el perímetro actual de 2020.

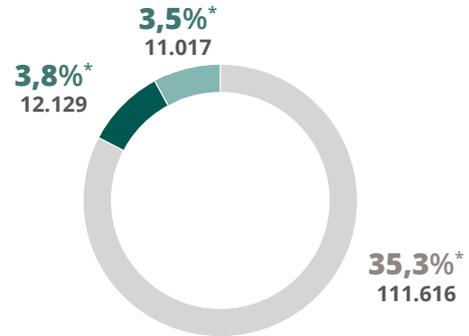
COMPOSICIÓN EMISIONES ALCANCE 1 (TCO₂EQ)



● Gas Natural ● Gasóleo ● Propano ● Emisiones fugitivas**

(*) Peso sobre el total de emisiones (Alcances 1, 2 y 3). (**) Cálculo de emisiones fugitivas con alcance España y extrapolado al resto del portfolio

COMPOSICIÓN EMISIONES ALCANCE 2 (TCO₂EQ)



● Electricidad ● District Heating ● District Cooling

(*) Peso sobre el total de emisiones (Alcances 1, 2 y 3). Nota: Calculado de acuerdo a metodología "Located Based"

El **Alcance 1** de nuestra huella representa el **11,34%** del total de emisiones generadas, siendo el gas natural y el gasóleo los combustibles que representan un mayor peso. En este sentido, durante estos años se ha priorizado el cambio de instalaciones consumidoras de gasóleo por cambio a gas natural, minimizando el consumo de este combustible con mayor impacto de emisiones e incrementando el uso de gas natural. Actualmente, junto a partners de referencia en el sector de la energía, estamos analizando cómo las instalaciones de gas natural pueden ser adaptadas para su funcionamiento con otras fuentes de energía como el hidrógeno y el biodiesel.

El **Alcance 2** representa el **42,60%** de nuestra huella de carbono, donde la electricidad tiene un mayor peso con un 35,29% sobre el total de emisiones.

Durante los últimos años, hemos apostado por proyectos de ahorro y eficiencia energética que ayuden a reducir las emisiones de nuestra actividad, como es el caso de CO₂PERATE, cuya finalidad es reducir el consumo de electricidad y combustibles en los hoteles, mediante uso de inteligencia artificial y estrategias de ahorro y eficiencia energética.

OBJETIVOS DE REDUCCIÓN DE EMISIONES (SBTI)

Alcance 1 y 2 (2023)

-13%

Alcance 1 y 2 (2035)

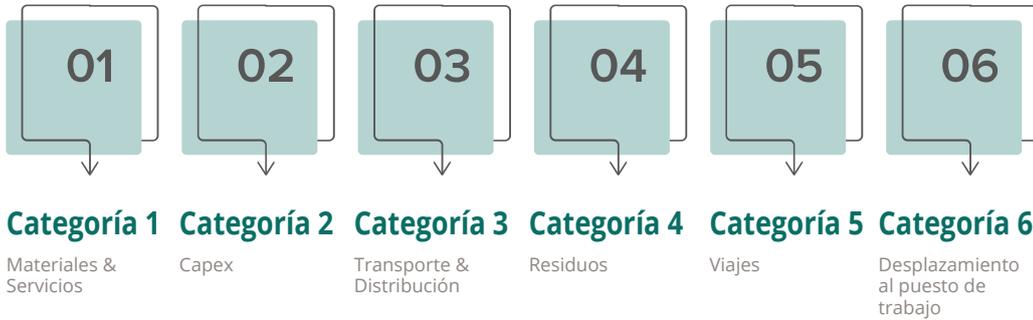
-51%

ALCANCE 3

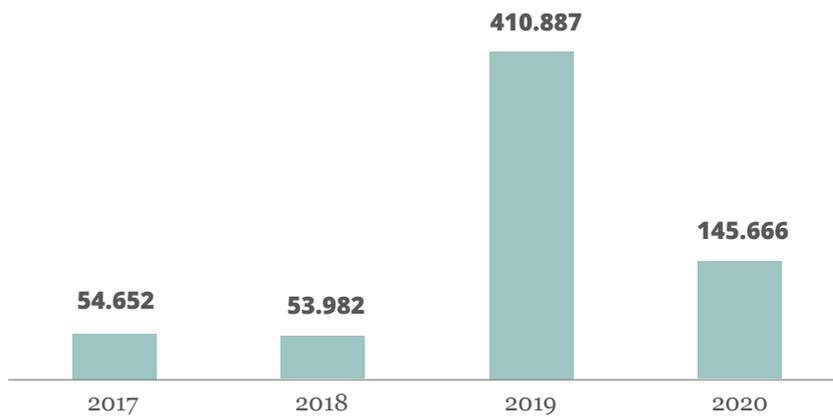
Dada la naturaleza de nuestro modelo de negocio, las emisiones de Alcance 3 son las más significativas para nuestra actividad. Por ello, siguiendo las buenas recomendaciones de buenas prácticas, continuamos avanzando en la medición de la huella de Alcance 3, la cual incluye todas las emisiones indirectas

que se producen en nuestra cadena de valor. En 2020, las emisiones de Alcance 3 se vieron afectadas por el cierre de los hoteles, que provocó un menor volumen de compra de bienes; y por las restricciones a los viajes fruto del COVID-19, que limitaron los viajes de negocio. Asimismo, el teletrabajo también tuvo un impacto positivo al limita los desplazamientos de nuestros empleados.

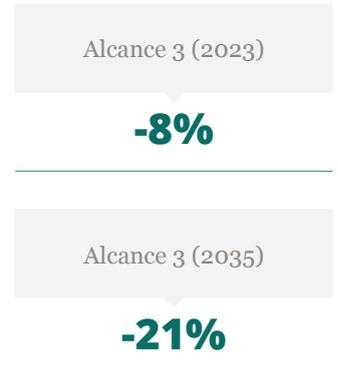
CATEGORÍAS DE MEDICIÓN



HUELLA DE CARBONO ALCANCE 3 (TCO₂EQ)**



OBJETIVOS DE REDUCCIÓN DE EMISIONES (SBTI)



(*) Perímetro agregado
 Nota: Las emisiones de alcance 3 se incrementan drásticamente a partir de 2019 debido a que ampliamos las categorías de medición



Cadena de suministro

GRI 102-9, 308-2

En Meliá, nos aseguramos de que nuestros estándares y requisitos de sostenibilidad, incluyendo criterios sociales, medioambientales y de buen gobierno, sean de aplicación a todos nuestros proveedores, apostando por una gestión integral de la cadena de suministro para contribuir al desarrollo de un modelo de negocio responsable.

El contexto actual generado por el COVID-19, ha supuesto la paralización de nuestra actividad hotelera y, por lo tanto, el abastecimiento habitual de productos y servicios. Esto ha generado un impacto significativo en nuestro volumen de compras y ha afectado a miles de proveedores, no sólo locales, sino a nivel mundial. Nuestro compromiso, como

Compañía líder en el sector, es reforzar la relación con nuestros proveedores, establecer mecanismos para apoyarlos durante esta crisis sanitaria y económica; y fomentar, hoy más que nunca, una cadena de suministro más segura y sostenible.

En respuesta a este nuevo contexto, hemos actualizado nuestra [Política de Compras y Contratación de Servicios](#), aprobada por el Consejo de Administración, en la cual reforzamos los compromisos atendidos en el [Código Ético del Proveedor](#) y establecemos principios para la selección de proveedores con criterios calidad, seguridad, sostenibilidad y eficiencia.

Estrategia de compras

MISIÓN

Abastecer y mejorar de forma continua los niveles de servicio en términos de calidad y tiempo de suministro, optimizando a su vez el ahorro y fomentando el desarrollo y mejora continua de los compromisos asumidos en nuestra estrategia de sostenibilidad.

Durante este año 2020 y en línea con la actualización de la [Política de Compras y Contratación de Servicios](#), hemos desarrollado una nueva estrategia de compras basada en 4 dimensiones:

- **Excelencia** en el modelo operativo para maximizar ahorros y calidad de servicio
- **Transformación digital** para una mayor agilidad, control y eficiencia en los procesos
- Inversión en **formación y desarrollo** de capacidades digitales de los equipos
- Integración de criterios de **sostenibilidad** en la selección y evaluación de proveedores

Contexto COVID-19

El contexto generado por la pandemia ha provocado cambios importantes en nuestros patrones de abastecimiento. Uno de los cambios más significativos de este año, ha sido el incremento de la apuesta por **productos de 4ª gama** (frutas y hortalizas mínimamente procesadas) y **5ª gama** (platos preparados con aplicación de temperatura) dentro de la familia de alimentación. Pese a que las ocupaciones de los hoteles están en mínimos históricos, el consumo de este tipo de productos se ha incrementado desde un 130% hasta un 150%, en función de la zona geográfica.

La apuesta por este tipo de productos tiene importantes repercusiones en la reducción

del desperdicio de alimentos, reducción en coste de mano de obra directa para la preparación de alimentos y, en consecuencia, reducción de infraestructura e inversión en maquinaria e instalaciones de cocinas.

Estas variaciones serán medibles con mayor exactitud en un futuro próximo cuando la operación se encuentre en niveles de ocupación más estables, pero de momento nos han servido para poner en marcha medidas que mejoren la operatividad y la optimización de consumos, y para facilitar el funcionamiento de los hoteles bajo criterios de máxima seguridad de cara a nuestros clientes.

Transformación digital de la cadena de suministro

En línea con el proceso digitalización de la Compañía, como una de las prioridades estratégicas, hemos dado inicio a la transformación digital de la cadena de suministro, con el objetivo de evolucionar la función de

compras y la gestión del gasto hacia un modelo de abastecimiento 100% digital, contando con un sistema tecnológico best in class en el mercado que nos sirva de catalizador para impulsar el cambio.

PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL



Gestión de riesgos ESG

Con la finalidad de determinar el nivel de riesgo de nuestros principales proveedores con relación a criterios ambientales, sociales y de gobierno, realizamos un análisis de riesgos ESG, en el cual se analizaron temas relacionados a los derechos humanos, seguridad y salud laboral, talento, diversidad, vulnerabilidad, capacidad de adaptación al

cambio climático, disponibilidad de recursos naturales, biodiversidad, relaciones institucionales y corrupción. Este análisis nos da una mayor visibilidad sobre los riesgos a los que estamos expuestos en los países donde operamos y nos permite tomar las medidas necesarias para anticiparnos a dichos riesgos, en caso de su materialización.

PROCESO DE ANÁLISIS DE RIESGOS ESG

Identificación de temas/indicadores

Selección de temas e indicadores específicos que determinan el nivel de riesgo de los temas ESG identificados



Evaluación de cada país

Análisis de los resultados de cada uno de los indicadores con el objetivo de obtener un nivel de riesgo-país



Ponderación del nivel de riesgo

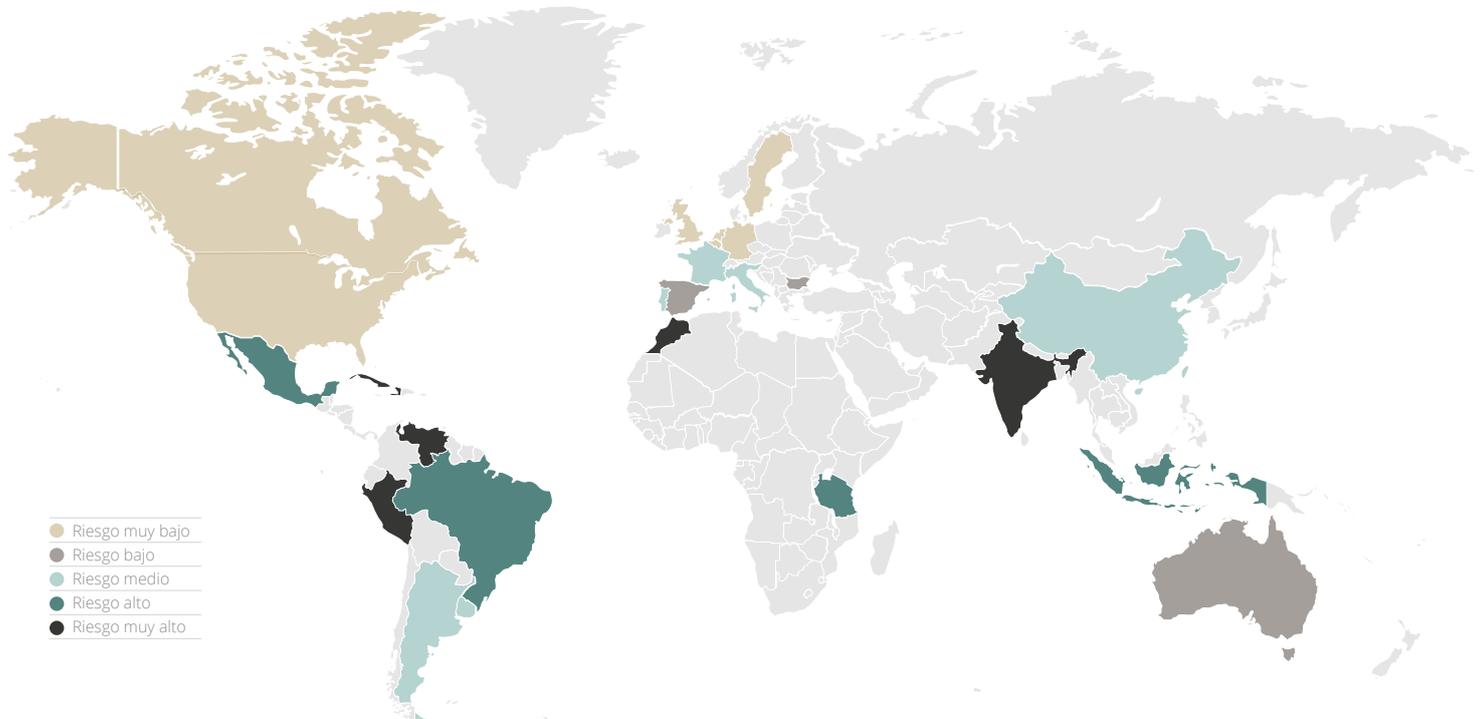
En línea con los principios y valores de Meliá, se ha asignado un mayor peso a los riesgos asociados a los DD.HH., a la seguridad laboral y a la corrupción



Determinación de riesgo final

Aplicación de percentiles al nivel de riesgo país total para mapear los países dependiendo del nivel de riesgo total

MAPA DE RIESGOS ESG



Identificación de proveedores críticos

En base a los resultados del análisis de riesgos ESG, se ha definido un proceso para la identificación de proveedores críticos en base a **tres criterios: volumen de compras** (mínimo 1% del total de compras centralizadas), **ficha de riesgos ESG por país**

(ubicación de las principales centrales de compra) y **familia de producto** (categoría de alimentos y bebidas considerada de mayor criticidad, ya que la caducidad del producto puede afectar a la salud de los clientes).

Total proveedores Tier 1 (perímetro consolidado)	Proveedores críticos Tier 1 (perímetro consolidado)	Proveedores críticos No-Tier 1 (perímetro consolidado)
4.187	27	61

Evaluación ESG a nuestros proveedores

GRI 308-1, 414-1

Para asegurar el cumplimiento de los compromisos establecidos, tanto en la [Política de Compras y Contratación de Servicios](#), como en el Código Ético del Proveedor, realizamos evaluaciones periódicas a nuestros proveedores con el principal objetivo conocer el desempeño sostenible de nuestros proveedores, proponer acciones de mejora

para asegurar un alineamiento con nuestra estrategia y compromisos públicos, así como incorporar los resultados dentro de nuestro proceso de selección y renovación de contratos.

El proceso de evaluación lo realizamos con el apoyo de **EcoVadis**, un partner de

referencia a nivel internacional en evaluaciones ESG, que realiza un proceso de debida diligencia, a través de una plataforma online con cuestionarios adaptados según el tamaño de la empresa, el país o la industria a la que pertenece y siguiendo estándares globales como el Pacto Mundial de Naciones Unidas.

Para establecer un ejemplo de buenas prácticas, Meliá también se sometió en 2019 a esta evaluación, obteniendo el **reconocimiento de nivel Gold por EcoVadis**. Anteriormente, se realizaba este proceso internamente a través de un cuestionario de sostenibilidad que era cumplimentado por

los proveedores. A partir del 2021, y en línea con el proceso de digitalización de la Compañía, la evaluación se realizará a través de esta plataforma.

La situación excepcional que vivimos este año nos ha impedido avanzar en el proceso de evaluación al ritmo esperado. Por este motivo, nuestro objetivo de alcanzar una evaluación del 50% a nuestra cartera de proveedores en 2020, no se ha podido alcanzar. Somos conscientes de la importancia de este proceso, por lo que en 2021 seguiremos avanzando en la medida que la reactivación de la actividad nos lo permita.

Proveedores evaluados por EcoVadis (últimos 2 años)

86

Objetivo proveedores evaluados en 2020

50%

Selección de proveedores con criterios sostenibles

GRI 308-1, 414-1;

La selección de proveedores se realiza en base a criterios técnicos, económicos y sostenibles, a través de un proceso riguroso y transparente, que asegura la selección óptima de proveedores, de acuerdo con nuestros principios, valores y compromisos públicos asumidos.

Al entablar una relación comercial con Meliá, todos los proveedores deben aceptar nuestro **Código Ético del Proveedor**, o, en caso de

que cuenten con un propio, deberán firmar un **Conformity Statement**, que garantice el alineamiento con los principios de nuestro código. Además, deben firmar una **Cláusula de Sostenibilidad**, a través de la cual aceptan el conocimiento de nuestros requerimientos en esta materia y se comprometen a su impulso, asumiendo la posibilidad de que auditemos su cumplimiento y grado de avance.

COMPROMISOS CÓDIGO ÉTICO DEL PROVEEDOR

 Cumplir la legislación	 No tolerar la esclavitud	 Prohibición del trabajo infantil	 Asegurar entornos laborales seguros	 No tolerar abusos ni coacción
 Salario justo	 Respeto por el medioambiente	 No discriminación	 Cadena de suministro responsable	 Libertad de opinión y asociación

Nuevos Proveedores seleccionados bajo criterios sostenibles	Proveedores con Cláusula de Sostenibilidad firmada (últimos 2 años)	Objetivo 2020 Proveedores con Cláusula de Sostenibilidad firmada	Proveedores con Código Ético firmado/ aceptado	Objetivo 2020 Proveedores con Código Ético firmado/ aceptado	Proveedores locales 2020 (perímetro consolidado)	Objetivo 2020 Proveedores locales
1.499 (35,8%)	1.792 (42,8%)	60%	1.834 (43,8%)	50%	3.695 (88,3%)	90%

Impacto social

GRI 102-12; 413-1

En Meliá entendemos nuestra aportación social como el resultado de una **adecuada combinación** entre el impacto de nuestra actividad, el modo en el que redistribuimos el valor generado a nuestros grupos de interés y la activación de nuestra vertiente más solidaria o filantrópica.

Este año 2020 ha sido un año complejo que, inevitablemente, ha afectado a nuestra capacidad de creación de valor, dado el parón de nuestra actividad como consecuencia de la pandemia.

Sin embargo, también ha sido un año muy intenso en la aportación social a una sociedad que ha percibido, en el sector privado, un claro liderazgo de solidaridad en los primeros meses de la crisis.

Por ello, desde nuestra posición de empresa hotelera de referencia y nuestro poder de influencia y capacidad de movilización, hemos querido actuar solidariamente ofreciendo soluciones a nuestros propios equipos y aliados, mostrar nuestro reconocimiento público a los colectivos sanitarios o apoyar a entidades sociales de diferente naturaleza, entre otros.

VALOR ECONÓMICO GENERADO Y DISTRIBUIDO

GRI 201-1

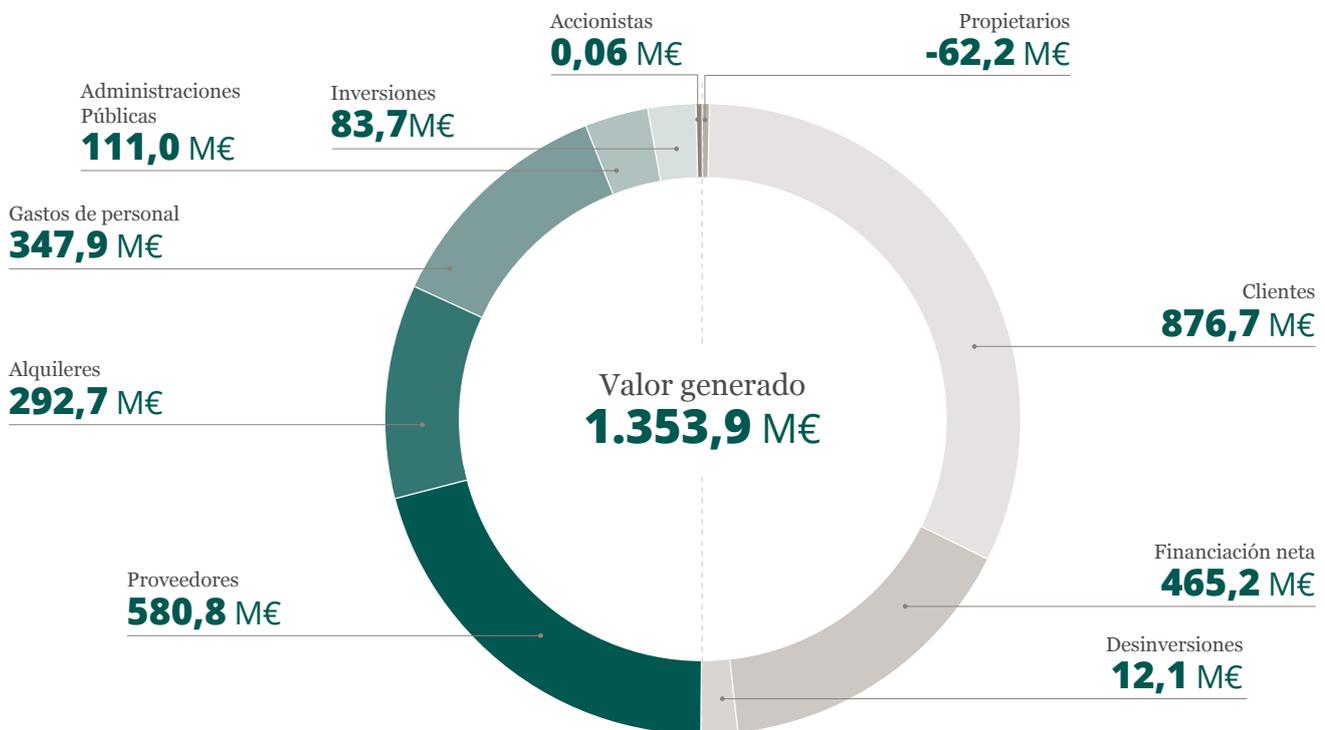
Somos conscientes de que la **actividad turística contribuye significativamente al progreso** económico y social de los destinos y en muchos otros sectores que forman parte de la cadena de valor del sector.

Hemos sido pioneros en la industria turística española en el cálculo del denominado Cash Flow Social. Desde el año 2008, medimos la riqueza y el impacto positivo que generamos como Grupo. Entendemos el Cash Flow Social como la traducción económica del beneficio directo generado para la sociedad en su conjunto y para todos nuestros grupos de interés.

El cálculo de nuestro **Cash Flow Social 2020** refleja el impacto negativo de la crisis, no sólo en nuestra actividad, sino también en el resto de los actores afectados por la industria turística. Queda patente de este modo el importante papel que el sector turístico genera en las economías mundiales, como un motor esencial para la creación de valor económico y social.



CASH FLOW SOCIAL 2020



Valor de Entrada



Clientes

Ingresos procedentes de la actividad hotelera, otros activos y negocios

Desinversiones

Ingresos por desinversiones inmobiliarias, empresas del grupo, activos financieros, etc.

Financiación neta

Ingresos por financiación bancaria

Valor de SALIDA



Proveedores

Pagos a proveedores de comida y bebida, servicios externos, transportes, suministros, etc.

Alquileres

Pagos a propietarios de los activos inmobiliarios utilizados para la gestión hotelera y otras actividades

Empleados

Pagos al personal tanto de las oficinas corporativas como de los hoteles propios y en gestión

Administración Pública

Por impuestos relativos a: beneficios, cargas sociales, tributos sobre la actividad, etc.

Inversiones

Pagos por inversiones realizadas, mantenimiento o reformas en activos de la Compañía

Accionistas, Propietarios y Otros

Dividendos a accionistas, pagos a propietarios, gastos financieros, variaciones del tipo de cambio, préstamos a entidades asociadas, etc.

ACCIÓN FILANTRÓPICA

Hasta el mes de marzo, nuestras unidades de negocio han continuado desarrollando su actividad social a través de acciones de apoyo directo a entidades sociales y colectivos, con normalidad y de forma alineada con nuestra [Política de Filantropía](#) y su sistema de gestión. En relación a este sistema, este año hemos diseñado y lanzado una píldora formativa específica sobre Filantropía a través de la cual se han formado 214 personas.

Aunque este año 2020, sólo hemos realizado aportaciones económicas a una fundación (Born to Learn), **hemos seguido prestando apoyo**, principalmente en especie, a diferentes entidades, a nivel corporativo o a través de nuestras unidades de negocio, por valor de más de 5,2 M€.

Donaciones totales	Donaciones en especie	Donaciones económicas
5.236.403 €	5.211.071 € (99,52%)	25.332 € (0,48%)

Durante el primer trimestre del año, nuestras unidades de negocio han seguido incentivando a nuestros clientes en la captación de fondos a favor de la infancia, por valor de más de 46 k€, que fueron entregados a Unicef como contribución a los diferentes programas de **promoción de los derechos y el bienestar de la niñez** y la sociedad, así como la lucha contra la explotación sexual comercial de niños y niñas en todo el mundo. A pesar de haber sufrido el parón prácticamente total de nuestra actividad, este ámbito ha seguido siendo un campo de trabajo claro para nosotros. Damos continuidad así a nuestros enfoques alineados con el **ODS 10 (Reducción de las desigualdades)** y el **ODS 17 (Alianzas para alcanzar los objetivos)**

El mes de marzo supuso un punto de inflexión en cuanto a nuestra aportación más filantrópica. El obligado parón de la actividad nos ha exigido reorientar nuestra capacidad de impacto social a enfoques que han sido impulsados y coordinados a nivel corporativo y focalizados a apoyar las necesidades derivadas de la pandemia. Así, el **ODS 3 (Salud & Bienestar)**, así como las acciones impulsadas para avanzar, ha capitalizado nuestra contribución filantrópica este año, tornándola en una **prioridad para nosotros**.

A pesar de este reenfoque de prioridades, y con un alcance menos del deseado dadas las circunstancias, hemos seguido trabajando en otros ámbitos esenciales para nosotros

como son los proyectos de **cooperación para el impulso de iniciativas responsables** (más detalle en el Apartado [Economía circular con trasfondo social](#)) e iniciativas de para la mejora de la **empleabilidad** de colectivos en riesgo de exclusión (más detalle en el Apartado [Integración sociolaboral de colectivos en riesgo](#)), con el deseo de seguir impulsando estas líneas en la medida en la que recuperemos nuestra actividad.

CONTRIBUCIÓN SOCIAL DURANTE EL COVID-19

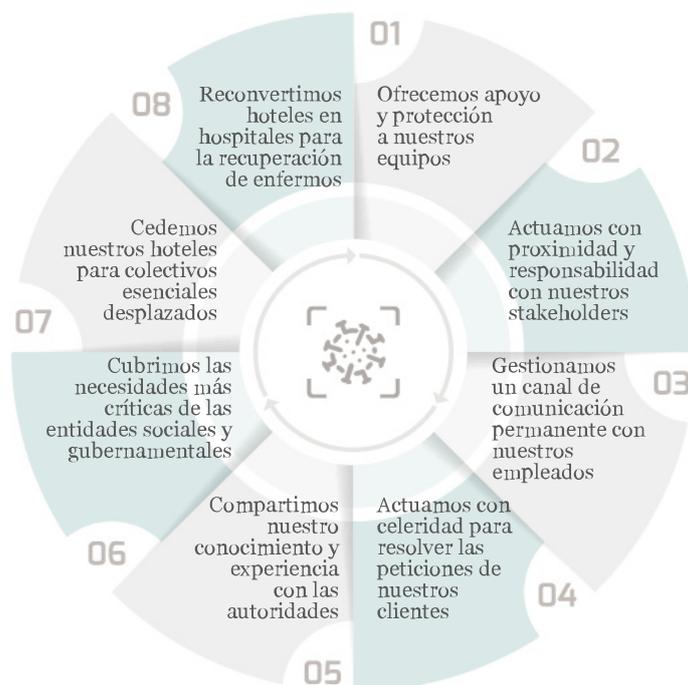
La crisis sanitaria que hemos vivido durante el presente año ha superado a cualquiera de las crisis anteriormente sufridas. La paralización de la actividad económica mundial, las limitaciones a la movilidad y el confinamiento en aquellos países donde era preciso tomar medidas más exigentes, ha impactado de un modo especialmente grave en nuestra sociedad, de forma brusca e inesperada, generando un nivel de incertidumbre y un impacto social sin precedentes de nuestra historia más reciente.

Pero también, esta pandemia ha permitido aflorar lo mejor de nosotros mismos, nuestro compromiso, la responsabilidad, la solidaridad, la empatía, la colaboración y los valores, activando un sinfín de iniciativas enfocadas a movilizar los recursos económicos, humanos, tecnológicos, sanitarios o de cualquier otra naturaleza, que fueran necesarios para mitigar los efectos del COVID-19 desde el primer momento.



Meliá Bali. Proyecto Linen 4 Life

IMPACTO SOCIAL COVID-19



Nuestra empresa se ha sumado a este objetivo común y **ha querido ser parte activa** para contribuir a paliar algunas de las necesidades más críticas y acuciantes a las que, como sociedad, nos hemos enfrentado, mostrando el poder transformador y el efecto multiplicador de este compromiso solidario al servicio de la sociedad.

La situación de crisis sanitaria vivida, que provocó el colapso del sistema hospitalario mundial, y de forma especial el sistema sanitario español durante los meses de marzo y abril de 2020, nos llevó a ser uno de los primeros grupos hoteleros en poner nuestros **hoteles a disposición de las autoridades sanitarias** que, en algunos casos, ha permanecido durante todo este largo año de pandemia. De este modo, el **ODS 3 Salud**

& Bienestar ha sido el marco de referencia para gran parte de las acciones que hemos impulsado este año y que han supuesto para nosotros una **prioridad máxima**.

Esta iniciativa, extendida también en otros países, daba respuesta a las necesidades de ampliar las camas disponibles, para facilitar que pacientes en fase de recuperación pudieran alojarse en un entorno seguro y apoyado por personal sanitario.

Asimismo, ofrecimos a las autoridades gubernamentales algunas unidades hoteleras que mantuvimos operativas, para alojar a clientes en tránsito que debían guardar cuarentena o para alojar personas desplazadas, de su lugar de origen, que prestaban servicios esenciales durante la pandemia.

“Somos testigos a diario de cómo los sanitarios se desviven profesional y humanamente en primera línea durante los meses de lucha contra la enfermedad, y por ello, además de nuestras instalaciones, queremos ofrecerles la ilusión de un merecido descanso en un hotel de su elección, cuanto todo esto haya pasado”

comentaba el Vicepresidente Ejecutivo & CEO de Meliá Hotels International Gabriel Escarrer.

Manifestado este compromiso activamos **Meliá con los Héroos**, el homenaje de nuestra Compañía a todos los colectivos médicos y sanitarios, así como a las fuerzas y cuerpos de seguridad y otros colectivos esenciales, en la que ha sido, hasta la fecha, la acción solidaria más importante de nuestros más de 60 años de historia. Regalamos más de 30.000 estancias, beneficiando a más de 17k personas, todos ellos colectivos claves que actuaban en primera línea durante la pandemia.

El compromiso con nuestros empleados también ha sido una prioridad durante estos largos meses de pandemia. Como empresa familiar, **proteger el talento** de nuestros equipos y velar por **su seguridad y salud** ha marcado nuestra agenda, así como apoyar económica o emocionalmente a aquellas personas que precisaban de una atención especial.

Los avances de la **digitalización** durante estos últimos años, ha facilitado que nuestros equipos pudieran formarse durante el cese de la actividad hotelera, facilitando el acceso a la plataforma de formación online eMeliá, que ofrece una amplia gama de cursos, actividades o webinars para todo tipo de perfiles y necesidades.

Por otra parte, hemos trabajado de forma incansable con nuestros propietarios, socios, **partners** y todos aquellos stakeholders que han depositado su confianza en la Compañía, con el objetivo atender a sus inquietudes y prepararse para el reinicio de la actividad.

Por último, ante la gravedad de la situación, ofrecimos apoyo a los colectivos más vulnerables, reforzando **nuestra vertiente más solidaria** donando material sanitario, de higiene, de lencería o alimentos de primera necesidad a entidades y colectivos sociales, principalmente durante la primera fase de la COVID -19, sumando el apoyo a nuestro propio personal, que recibió artículos de comida, percederos o de primera necesidad.

Esta crisis ha puesto de relevancia la **fuerza de la colaboración y cooperación** ante circunstancias excepcionales y nos ha brindado la oportunidad de ser coherentes con nuestro propio propósito empresarial.

La importancia del turismo en la economía mundial se ha evidenciado de forma dramática y nuestro anhelo es retornar a la normalidad y la actividad, para paliar los efectos de esta crisis e impulsar de nuevo el crecimiento económico y el empleo en todos nuestros destinos.

IMPACTO SOCIAL COVID-19

HEMOS SEGUIDO APOSTANDO POR EL TALENTO DE NUESTROS EQUIPOS

Alcance eMeliá (personas)	Usuarios activos eMeliá	Horas totales de formación	Horas de formación /empleado
+45.000	+21.000	+510.000	22,61

STAY SAFE WITH MELIÁ, UN PROGRAMA ORIENTADO A LA SALUD Y LA SEGURIDAD PARA REFORZAR LA CONFIANZA

Personas formadas	Horas totales de formación	Horas de formación por empleado	Hoteles certificados por Bureau Veritas	Inversión en adaptación de hoteles y oficinas	Valoración positiva de clientes
+21.000	+294.800	8,59	47	+2,2 M€	83,3%

"NOCHES POR VUESTROS DÍAS", RECONOCEMOS EL ESFUERZO DE NUESTROS HÉROES

Noches de hotel donadas	Valoración económica	Colectivos esenciales beneficiados (personas)	Impactos en medios
+32.000	+4,9 M€	+17.000	+60 M

HEMOS RECONVERTIDO NUESTROS HOTELES

Hoteles medicalizados (España)	Hoteles esenciales (5 países)	Pacientes COVID-19 alojados	Donaciones de proveedores recibidas
6	11	738	+180.000 €

HEMOS BRINDADO APOYO A ENTIDADES SOCIALES

Hoteles implicados	Entidades apoyadas	Donaciones de material	Mascarillas solidarias confeccionadas
81	41	+104 k€	+37.000



Protección de los derechos humanos

Anticipación a los nuevos marcos regulatorios

Nuestros valores como empresa nos permiten contribuir a la protección de los derechos humanos en nuestra cadena de valor ya que son el eje vertebrador de un modelo de gestión hotelera que avanza en la integración de criterios éticos y responsables. Este hecho adquiere especial relevancia ya que Meliá gestiona hoteles en más de 40 países.

El contexto nos exige contar con marcos de relación y gestión que garanticen la defensa de estos derechos en la operación hotelera y que nos permitan asegurar el cumplimiento normativo actual, ya sea desde la perspectiva del reporte, como la **Ley 11/2018 sobre divulgación de información no financiera** que obliga a las empresas sujetas a publicar información anual sobre sus impactos ambientales, sociales y de buen gobierno corporativo, o nuevas regulaciones procedentes de la Unión Europea que, a corto plazo, exigirán a las compañías criterios de debida diligencia basados en el informe "Requisitos de Debida Diligencia a través de las cadenas de suministro" publicado en febrero de 2020.

Estas nuevas iniciativas legislativas en materia de derechos humanos que formarán parte de European Green Deal y del **European Recovery Plan Plan**, estarán basadas en los **Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las empresas y los derechos humanos (Principios Rectores)** así como en los **principios de OCDE y de la OIT**, y

exigirán a las empresas europeas que se responsabilicen de los impactos sobre los derechos humanos y el medio ambiente en sus cadenas de suministro.

Los futuros nuevos marcos regulatorios en la materia, han llevado a Meliá a participar en encuentros y foros especializados para entender los nuevos enfoques regulatorios, compartir conocimiento y experiencias adquiridas.

En ambos casos contamos con planteamientos previos a su exigencia normativa ya que, desde el año 2012 contamos con un Código Ético que contempla estos derechos y sus principales marcos de referencia. Además, desde el año 2018 contamos con una política específica, reportamos información no financiera en materia de derechos humanos y, además, disponemos de un Código Ético del Proveedor que establece principios de relación y criterios de selección. Por otro lado, formar parte, en calidad de **socio signatory, del Pacto Mundial (Global Compact)**, nos permite asegurar la integración de los **10 Principios Rectores** en nuestra actividad y seguir avanzando por la senda de la defensa de los derechos de la infancia promovidos por el **Código ECPAT** Contra la Explotación Sexual Infantil en 2006, y en cuya firma Meliá fue pionera en la industria turística española al ser la primera empresa en manifestar su apoyo público en el año 2006.

Nuevo análisis del autodiagnóstico

Nos anticipamos a esta situación con la realización en 2019 de un **Control Self-Assessment (CSA)** de alcance global para identificar potenciales riesgos vinculados a los derechos humanos en su cadena de valor y planificar potenciales planes de acción para su mitigación.

El autodiagnóstico realizado ha reforzado los controles en esta materia, incorporada desde el 2018 al mapa de riesgos de la Compañía que, además de identificar y monitorizar los riesgos de carácter o naturaleza financiera, operativa, estratégica o

reputacional, incorpora potenciales impactos que nuestra actividad pudiera ejercer en los derechos humanos.

Durante 2020, Meliá ha realizado un nuevo análisis, más detallado y ponderado, del ejercicio realizado en el año anterior, en que participó el 94% del portfolio en propiedad, alquiler y gestión, a excepción de Cuba, y que se estructuró en torno a 9 bloques temáticos que daban cobertura a la totalidad de compromisos públicos asumidos por Meliá a través de 54 cuestiones específicas.

El análisis ha asignado un peso específico diferenciado a cada uno de los 9 bloques atendiendo a los riesgos y oportunidades identificadas durante el proceso de elaboración del Informe Anual Integrado 2019, a

los criterios de la Ley EINF, estándares GRI, los compromisos públicos de Meliá Hotels International en los diferentes ámbitos y las prioridades de la Compañía.



Asimismo, se ha procedido a realizar un análisis global de los 9 bloques temáticos y un análisis detallado de cada uno de los

bloques, de forma individualizada, atendiendo a la realidad de Meliá en cada regional y país y bajo los siguientes rangos de gestión.

Identificación de riesgos en derechos humanos

El contexto vivido en relación con la crisis del COVID-19 ha permitido a Meliá confirmar una gestión enfocada en las personas y demostrar una gran capacidad de adaptación en un entorno complejo y marcado por la incertidumbre, también en cuanto a su impacto en los derechos humanos en el ámbito empresarial. La gestión realizada y las medidas implantadas en materia de derechos laborales y protección de la salud, principalmente, confirman el nivel de integración de los derechos humanos en el día a día de la Compañía.

Aunque la gestión de Meliá en relación con esta materia no presenta riesgos críticos, sí hemos identificado situaciones de carácter excepcional en Jamaica, Marruecos y Bahamas, que no suponen en realidad un riesgo crítico debido a que afectan a 4 unidades hoteleras.

Este análisis cobra especial importancia por el hecho de que la Compañía opera hoteles en 16 países en los cuales, según el Informe de *Human Rights Watch 2020*, no se respetan estos derechos. El nivel de diligencia en la gestión de esta materia, atendiendo a esta realidad, nos permite concluir que la gestión llevada a cabo es adecuada ya que sólo en 1 de estos países existen oportunidades de mejora.

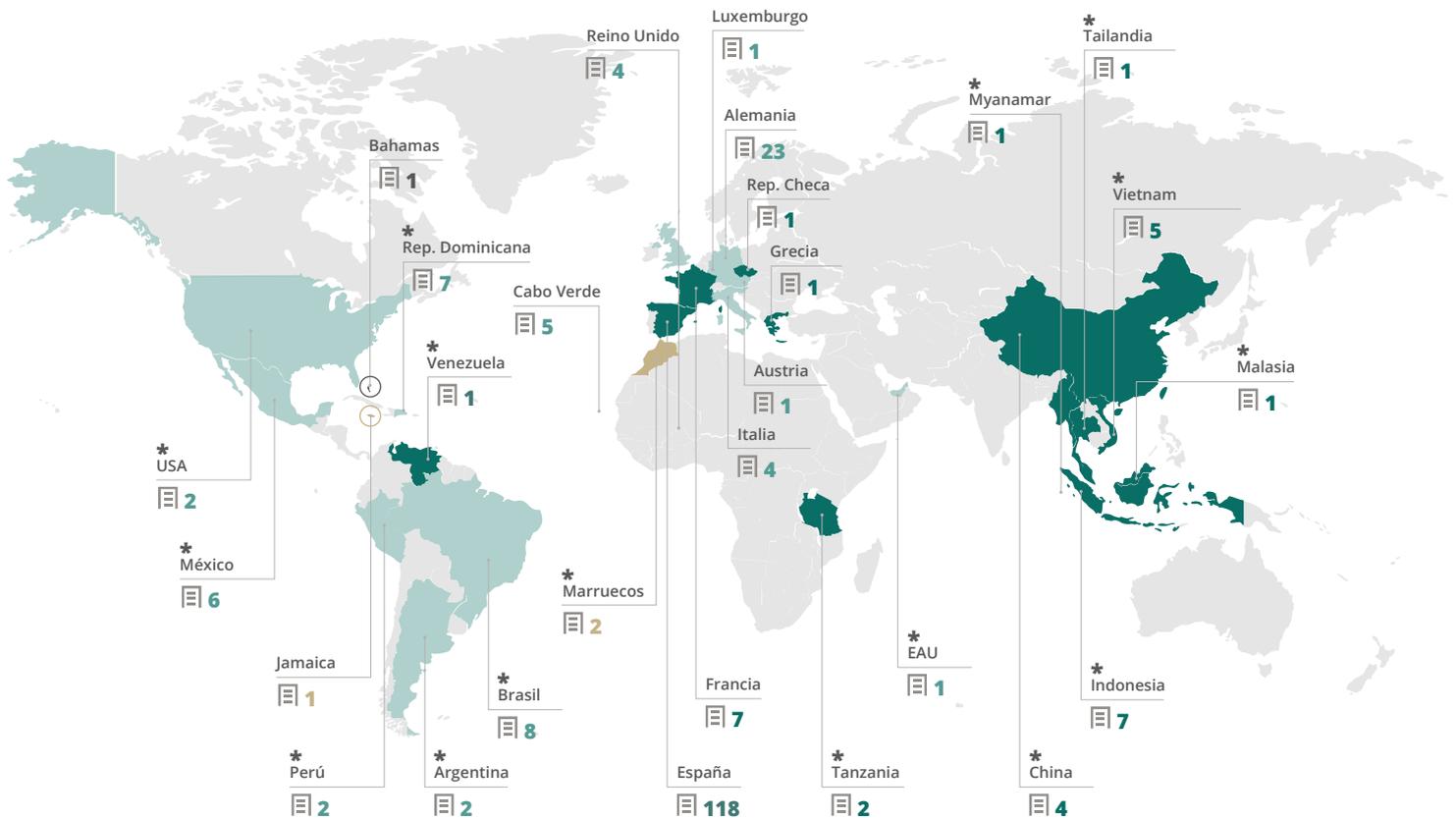
Por ello, a partir de 2021 actualizaremos nuestro autodiagnóstico y realizaremos un nuevo análisis, incrementando su alcance en el portfolio. Así mismo, definiremos un protocolo global con planes específicos por regional que permitan consolidar la gestión integrada de esta materia, y exploraremos opciones de formaciones específicas para colectivos clave a través de la plataforma eMeliá.

NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN EL AUTODIAGNÓSTICO

	América	EMEA	Spain	Asia
Portfolio participante	81%	94%	99%	86%
Nº de hoteles	30	48	125	19
Nº de países	10	11	3	6

Nivel global de participación

94%



Rangos de gestión

- Excelente: > 90%
- Buena: 75%-90%
- Adecuada: 60%-75%
- Riesgo: < 60%

☰ Nº hoteles

* Nota: Vulneración de DDHH según HRW - Informe Human Rights Watch 2020. Países en los que se vulneran los derechos humanos de gestión.

Integración en la cadena de suministro

GRI 412-3; 414-1

Tras el lanzamiento en junio de 2019, junto a EcoVadis, de un proceso alineado con los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, para evaluar a un grupo seleccionado de proveedores considerados clave atendiendo a su volumen de compra, familia de producto y país de origen. En los

últimos dos años han sido evaluados 86 proveedores no habiéndose identificado riesgos significativos en la vulneración de derechos como la libertad de asociación, negociación colectiva, aspectos relacionados con el trabajo infantil o el trabajo forzoso.

Proveedores
evaluados en
Derechos Humanos
por Ecovadis
(últimos 2 años)

86

Impacto del COVID-19 en los Derechos Humanos

La pandemia del COVID-19 está siendo algo más que una situación global de emergencia sanitaria, ya que se está derivando una crisis económica y social que, desde su inicio, ha afectado de forma directa a ciertos derechos humanos en un contexto empresarial.

De este modo, la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), más vinculados que nunca con la Declaración Universal de Derechos Humanos, se convierten en el marco de referencia para afrontar esta situación.

Para dar respuesta a esta situación, de forma alineada con su propia *Política de Derechos Humanos*, Meliá ha hecho un esfuerzo adicional para dar cobertura a las necesidades y expectativas de dos de sus principales grupos de interés en los siguientes ámbitos;

- Salud, principalmente de clientes y empleados, como stakeholders prioritarios.
- Trabajo, sin discriminación, de forma satisfactoria y protección frente al desempleo.
- Consumo, transparencia y flexibilidad para el disfrute de nuestros clientes



Posicionamiento institucional

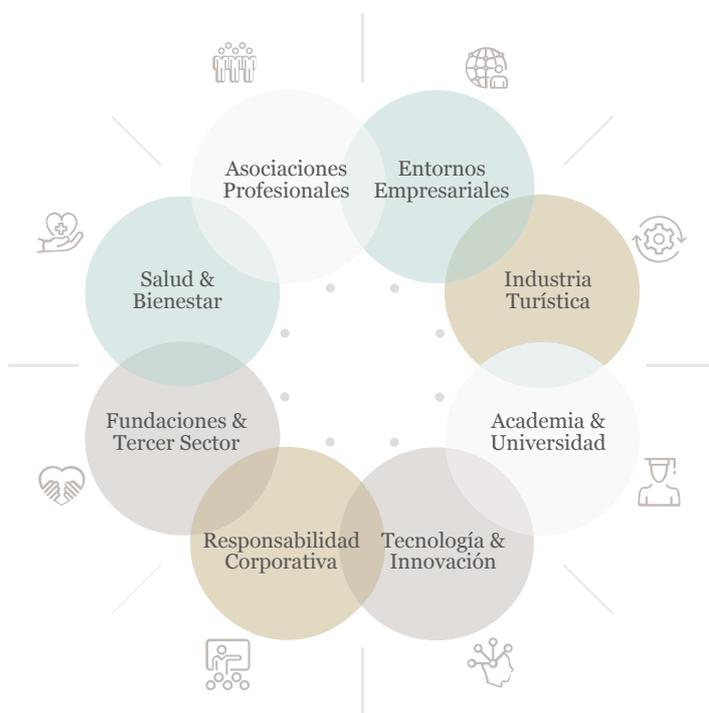
Como empresa internacional y de referencia en la industria turística, **queremos ser parte activa del tejido asociativo** empresarial en los destinos donde operamos y compartir nuestra experiencia, así como defender los intereses comunes del sector.

Los **vínculos** facilitan adquirir nuevos conocimientos, anticipar nuevas tendencias, participar en el debate con otras empresas

líderes o explorar oportunidades de trabajo colaborativo para, en definitiva, enriquecer nuestro sistema de gestión empresarial.

Apostamos por una **presencia equilibrada**, tanto a nivel internacional como nacional participando en aquellos ámbitos* que consideramos esenciales para nuestro negocio, y en los cuales podamos aportar un valor **tangible**.

ÁMBITOS DE PRESENCIA



Este año ha sido un período especialmente intenso en cuanto a actividad institucional se refiere. La crisis sanitaria ha precisado de una **cooperación y trabajo en red** entre diferentes actores, públicos y privados, para gestionar los impactos de la pandemia en el sector turístico y en la economía.

Con ellos, hemos podido **comunicar las preocupaciones de la sociedad en general y las de nuestra industria**, en particular. Asimismo, hemos compartido nuestra experiencia en China, al ser el primer país que vivió el inicio de la crisis sanitaria y de esta forma ayudar a otros actores a reforzar sus planteamientos.

Por otra parte, **nos hemos sumado** a muchas acciones del sector empresarial español, para cubrir las primeras demandas y necesidades, realizando aportaciones

principalmente durante la primera etapa de la pandemia y extendiendo nuestro compromiso social en otros destinos donde actualmente estamos presentes.

Durante este largo año, y con el objetivo de impulsar un posicionamiento institucional adecuado entre nuestros objetivos empresariales y el contexto que se ha vivido, hemos revisado nuestro modelo, aplicando criterios estratégicos con visión de largo plazo.

Contar con un **posicionamiento sólido y alineado** con nuestros objetivos empresariales contribuirá a mejorar nuestra reputación corporativa y a reforzar el vínculo con nuestros principales grupos de interés. Durante el próximo año, seguiremos reforzando nuestro modelo y explorando nuevas oportunidades

* El detalle de nuestra presencia en asociaciones y entidades puede consultarse en el apartado Relaciones Institucionales (policy influence)

Principales foros e instituciones

Entornos empresariales



Ayuda a las empresas a enfrentarse a los retos y oportunidades de la globalización ofrece. Formamos parte de la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa y Anticorrupción.

Miembros desde el año 1997.



Su principal cometido es la representación, promoción y defensa de los intereses generales de las empresas españolas. Dada nuestra presencia internacional, también formamos parte de las Cámaras de Comercio de España ubicadas en Reino Unido, Francia, Bélgica, Luxemburgo y Perú.

Miembros desde el año 2014.



Comunidad global de empresas y directivos que aspira a construir una sociedad más fuerte, dinámica y preparada para afrontar los retos presentes y futuro a través del desarrollo profesional y personal de la comunidad empresarial.

Industria turística



Foro privado de referencia internacional para la industria del viaje y del turismo que aglutina a más de 200 empresas a nivel mundial, con el objetivo de trabajar para poner el valor la importancia de la industria turística y su impacto económico y social en el mundo.

Miembros desde el año 2017.



Organismo de Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos. Durante este año, hemos renovado nuestro compromiso con el Código Ético Internacional del Turismo.

Miembros desde el año 2011.



Agrupamos a 34 de las más relevantes empresas de la cadena de valor turística española. Miembros desde el año 2002, actualmente nuestro Vicepresidente Ejecutivo & CEO ostenta la presidencia de esta entidad, desde el año 2019.

Responsabilidad Corporativa



Iniciativa internacional que promueve la responsabilidad social empresarial.

Miembros desde el año 2011. Socios *signatory* desde 2018.



Entidad sin ánimo de lucro que promueve el compromiso de las empresas en la mejora de la sociedad para generar valor económico e impacto social. Asimismo, estamos presentes en algunos de los órganos de gobierno de la fundación como son el Patronato y el Consejo Asesor.

Miembros desde el año 2010.

ÍNDICES, RANKINGS Y MONITORES

Formamos parte de diferentes **índices especializados** en ámbitos ESG, con el objetivo de dar a conocer el grado de solidez de nuestro desempeño en los ámbitos medioambiental, social o de gobierno.



Now a Part of **S&P Global**

Marco de referencia internacional que evalúa el desempeño de las compañías en el ámbito de la sostenibilidad y una gestión responsable. Meliá ha participado anualmente en este índice desde el año 2018.



FTSE4Good

Índice mundial que evalúa los criterios de ética empresarial, responsabilidad corporativa y alineamiento con los ODS, de compañías cotizadas en el índice bursátil español.

Presentes desde 2008.

ISS QualityScore

Índice que analiza los riesgos corporativos en ámbitos como gobierno corporativo, compensación, derechos de los accionistas, auditoría o gestión de riesgos.

Este año se ha obtenido la puntuación máxima de 1 sobre 10.

“Meliá se sitúa como líder en sostenibilidad en España y Europa tras la evaluación realizada por S&P Global en el SAM 2020 Corporate Sustainability Assessment”



Principal proveedor global independiente de estudios y calificaciones de ESG y gobierno corporativo dirigido a inversores.

Meliá ha obtenido una puntuación de 24,3 puntos sobre 100, siendo 100 el resultado con mayor riesgo.

ecovadis

Presentes desde 2019, Ecovadis es la plataforma de referencia en calificación y evaluación del nivel de responsabilidad social empresarial en cadenas de suministro. Meliá cuenta con el nivel de reconocimiento **Gold**.

Asimismo, participamos en **rankings y monitores** de referencia en ámbitos que responden a nuestras prioridades y necesidades como empresa o que estén alineados con nuestra estrategia.

EVOLUCIÓN EN RÁNKINGS Y MONITORES

			2018	2019	2020
Gestión ESG & Liderazgo	 Now a Part of S&P Global	S&P GLOBAL – Ámbito Internacional Corporate Sustainability Assessment Participantes desde 2018	★ 3	★ 1	★ 2
		MERCO EMPRESAS – Ámbito Nacional 100 empresas españolas con mejor reputación corporativa de España Presentes desde 2011	★ 19	★ 19	★ 30
		MERCO LÍDERES – Gabriel Escarrer Jaume 100 líderes empresariales mejor valorados Presente desde 2012	★ 29	★ 26	★ 25
Responsabilidad & Gobierno Corporativo		MERCO RESPONSABILIDAD & GOBIERNO CORPORATIVO – Ámbito Nacional 100 empresas españolas más responsables y con mejor gobierno corporativo de España Presentes desde 2014	★ 17	★ 17	★ 21
Cambio Climático & Medioambiente		CDP CLIMATE – Ámbito Internacional Ranking internacional que evalúa a las mejores empresas por su gestión climática Participantes desde 2011	-	B	★ A-
		CDP WATER – Ámbito Internacional Ranking internacional que evalúa a las mejores empresas por su gestión hídrica Participantes desde 2019	-	★ B	★ B
Personas & Talento		MERCO TALENTO – Ámbito Nacional 100 empresas españolas que mejor gestionan el talento Presentes desde 2011	★ 16	★ 16	
		MERCO TALENTO UNIVERSITARIO – Ámbito Nacional 100 empresas españolas más atractivas para los universitarios Presentes desde 2017	37	★ 29	
		UNIVERSUM – Ámbito Nacional Empresas preferidas para estudiantes de ciencias empresariales Presentes desde 2016	★ TOP 10	★ TOP 10	★ TOP 10

Nº Posición en ranking ★ Liderazgo en la industria turística en España

Los resultados correspondientes a 2020 de los Monitores de Merco Talento y Merco Talento Universitario no habían sido publicados a la fecha de elaboración del presente informe.

Premios & reconocimientos

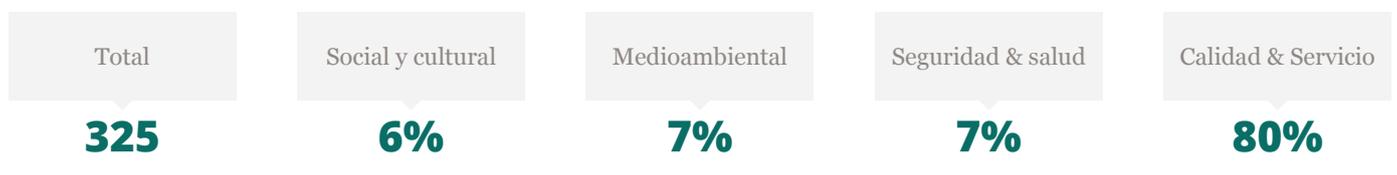
En Meliá Hotels International valoramos los reconocimientos recibidos anualmente, por diferentes entidades y foros de prestigio, que **premiar nuestros progresos** en un modelo de gestión que avanza hacia la excelencia en diferentes ámbitos.

Este año hemos sido reconocidos, por tercer año consecutivo, como una de las compañías hoteleras **líderes en sostenibilidad a nivel mundial**, ocupando la segunda

posición en la industria turística global en el 2020 Corporate Sustainability Assessment, una evaluación realizada por S&P Global anualmente y que ha distinguido a la compañía en la categoría de **Silver Class** en su **Anuario de Sostenibilidad 2021**. Un nuevo hito en nuestra historia y un gran reconocimiento a nuestro firme compromiso por la sostenibilidad y por impulsar un turismo responsable.

Sustainability Award
Silver Class 2021
S&P Global

RECONOCIMIENTOS RECIBIDOS POR HOTELES



GABRIEL ESCARRER

- **#25 líderes empresariales con mejor reputación de España.** Merco Líderes
- **#25 TOP 50 Mejores CEO de España.** Forbes



CALIDAD LABORAL Y MARCA EMPLEADORA

- **TOP 50 Mejores empresas para trabajar en España.** Forbes España
- **TOP 10 Most Attractive Employers 2020 (Universum)** para estudiantes de ciencias empresariales y como la más atractiva de su sector para seis de los siete colectivos encuestados



REPUTACIÓN Y LIDERAZGO

- **#21 TOP 50 Most Valuable Hotel Brands.** *Brand Finance Annual Report*
- **#10 TOP 10 Strongest Hotel Brands.** *Brand Finance Annual Report*
- **#30 Empresas con mejor reputación en España.** Merco Empresas
- **Gran empresa española con una destacable proyección.** Club de Exportadores e Inversores
- **Mejor Investor Relations del sector Leisure & Hotels** otorgado por Institutional Investor.



SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

- **#21 Empresa con mejor responsabilidad y gobierno corporativo.** Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo
- **#2 Reconocimiento de Silver Class** en el Anuario de Sostenibilidad de S&P Global 2021.
- **#7 Most Sustainably Managed Companies in the World.** *World Street Journal 2020*
- **Premio Nacional a la Responsabilidad Corporativa.** *CaixaBank Hotels & Tourism Awards*

4

Indicadores clave

Indicadores Económicos

Indicadores de Buen Gobierno

Indicadores Personas

Indicadores de Seguridad y salud laboral

Indicadores Sociales

Indicadores Medioambientales



Indicadores Económicos

Desempeño económico

INFORMACIÓN CONSOLIDADA (En millones de €)	UNIDAD	2018	2019	2020
Total Ingresos consolidados	M€	1.831,3	1.800,7	528,4
Total Ingresos (sin plusvalías)	M€	1.790,2	1.789,5	528,4
EBITDA	M€	500,9	477,9	-151,5
EBITDA (sin plusvalías)	M€	482,1	470,9	-130,5
EBIT/Resultado de explotación	M€	258,9	222,8	-557,3
Resultado antes de impuestos	M€	195,2	156,3	-663,8
Resultado consolidado	M€	151,7	121,7	-612,7
Beneficio neto atribuido a entidad dominante	M€	147,1	112,9	-595,9
Margen EBITDA (sin plusvalías)	%	26,9%	26,3%	N/A
Deuda neta	M€	1.884,9	2.028,8	2.603,8
Ratio deuda neta / EBITDA (sin plusvalías)	Veces (x)	3,91x	4,31x	N/A

Evolución bursátil

	UNIDAD	2017	2018	2019	2020
Nº de acciones	M	229,70	229,70	229,70	220,40
Volumen medio diario	Miles de acciones	714,88	724,36	623,87	1.486,55
Precio máximo de la acción	€	13,89	12,66	9,18	8,34
Precio mínimo de la acción	€	10,42	7,96	6,93	2,74
Precio de cierre (al 31 de diciembre)	€	11,50	8,21	7,86	5,72
Capitalización bursátil	M€	2.641,55	1.885,84	1.805,44	1.260,69
Dividendo	€	0,13	0,17	0,18	-

Indicadores de Buen Gobierno

Gobierno Corporativo

GRI 102-11

	UNIDAD	2017	2018	2019	2020
Miembros de Consejo	Nº	11	11	11	11
Consejeros externos dominicales	%	36,4	36,4	36,4	36,4
Consejeros externos independientes	%	45,5	45,5	54,5	54,5
Asistencia a Consejo (presencial y representación)	%	100,0	100,0	100,0	100,0
Permanencia media en Consejo	Años	13,2	14,2	11	9,8
Edad media de los Consejeros	Años	63,5	64,5	62,6	65,3
Mujeres en Consejo	%	18,2	18,2	27,3	27,3
Reuniones del Consejo	Nº	6	6	7	7
Quorum en la JGA	%	87,60	77,30	76,80	71,20
Cumplimiento recomendaciones CUBG CNMV (Cumple)	%	70,30	67,20	75,00	70,30

Políticas

POLÍTICA	AÑO APROBACIÓN	LINK	DESCRIPCIÓN
Política de Autocartera	2020	Ver Política	Política que establece el marco general que debe respetarse a la hora de realizar cualquier operación que afecte a la autocartera de Meliá, incluidas las operaciones de compra y venta de acciones propias por parte de la sociedad o de cualquiera de las sociedades del Grupo
Política de Selección Consejeros & Diversidad	2020	Ver Política	Política que establece los principios que deberán regir los procedimientos para la selección y propuesta de nombramiento, ratificación y reelección de miembros del Consejo de Administración de Meliá
Política de Control y Gestión de Riesgos	2020	Ver Política	Política que establece los principios básicos que regirán la gestión de riesgos y el marco general de actuación para el control, análisis y la valoración de los posibles riesgos, incluidos los fiscales, a los que se enfrenta Meliá y su Grupo
Política de Seguridad de la Información	2017	Ver Política	Política que establece el marco de seguridad de la información, en el desarrollo de las actividades propias de Meliá y su Grupo
Política JV y Negocios Conjuntos	2017	Ver Política	Política que establece los principios que deberán regir las relaciones de Meliá y su Grupo con los diferentes socios
Política de Inversiones y Financiación	2019	Ver Política	Política que establece los principios que deberán regir los proyectos de inversión y de financiación de Meliá y su Grupo, con la finalidad de optimizar los recursos financieros de la empresa y maximizar el valor de la misma, estableciendo las pautas generales y los criterios para la selección y determinación de las inversiones, la objetividad en la adopción de decisiones y una óptima planificación financiera atendiendo a las necesidades estratégicas, de adaptación normativa y operativas o tácticas
Política de Gobierno Corporativo	2017	Ver Política	Política que establece los principios en materia de gobierno corporativo de Meliá y su Grupo, que lleven a la organización a un modelo de gobierno que en cumplimiento de la normativa y las recomendaciones en la materia, garantice la debida segregación de funciones, coordinación, seguimiento y control
Política de Marketing, Publicidad y Comunicación	2017	Ver Política	Política que establece las pautas y principios en materia de comunicación de Meliá con los diferentes grupos de interés
Política Comercial (Ventas)	2017	Ver Política	Política que establece las pautas que deberán regir los procesos de contratación de carácter comercial con terceros (clientes, TTOO, operadores turísticos, etc.) de Meliá y su Grupo, así como las pautas a respetar en nuestra relación con nuestros clientes, nuestros competidores y/o con el sector turístico
Política de Compras y Contratación de Servicios	2020	Ver Política	Política que establece las pautas y principios comunes y globales que deben seguirse en el desarrollo de las relaciones de la compañía con los proveedores de bienes o de servicios
Política de Privacidad	2018	Ver Política	Política que establece las pautas a seguir por parte Meliá y su Grupo en el ejercicio de sus actividades propias, referente a la generación, obtención, tratamiento, almacenamiento y/o supresión de información
Política de Comunicación con Accionistas, Inversores Institucionales y Asesores de Voto	2020	Ver Política	Política que establece los principios que deberán regir los procedimientos de comunicación de Meliá con accionistas e inversores y, en aquello que resulte de aplicación, con otras partes interesadas, tales como analistas financieros y asesores de voto (proxy advisors), entre otros

POLÍTICA	AÑO APROBACIÓN	LINK	DESCRIPCIÓN
Política de Anticorrupción	2017	Ver Política	Política que establece los principios que deberán regir la actuación de la totalidad de directivos y empleados de la compañía con la finalidad de prevenir, detectar, denunciar y remediar la ejecución de cualesquiera actuaciones que, de conformidad a la normativa que resulte de aplicación, puedan ser consideradas corruptas o delictivas
Política de Seguridad y Salud Laboral	2018	Ver Política	Política que recoge los objetivos y compromisos de Meliá en materia de seguridad y salud laboral
Política Medioambiental	2017	Ver Política	Política que establece las pautas a seguir por Meliá y su Grupo en el ejercicio de sus actividades, prestado especial atención a la dimensión medioambiental y a una gestión eficiente, responsable y sostenible
Política de Recursos Humanos	2019	Ver Política	Política que establece los principios básicos para el respeto de los derechos laborales de las personas, el aseguramiento de un entorno laboral satisfactorio, la prevención de riesgos laborales y la gestión del talento al servicio del desarrollo profesional de las personas
Política de Responsabilidad Corporativa	2017	Ver Política	Política que establece los principios generales que permitan asegurar un modelo de gestión ético, responsable y sostenible
Política de Estrategia Fiscal	2018	Ver Política	Política que establece los principios y pautas de actuación de la compañía en el marco de su estrategia fiscal
Política de Compliance	2018	Ver Política	Política que establece los principios y compromisos de Meliá y su Grupo en materia de Compliance o cumplimiento normativo
Política de Derechos Humanos	2018	Ver Política	Política que establece los principios, pautas y compromisos que asume Meliá en materia de protección y defensa de los derechos humanos
Política de Filantropía	2018	Ver Política	Política que establece y define los principios de actuación de Meliá y su Grupo en el marco de su acción social o filantrópica
Política de Relación con Grupos de Interés	2018	Ver Política	Política que establece los principios y pautas que deberán regir las relaciones de Meliá y su Grupo con los diferentes grupos de interés con los que interactúa

Indicadores Personas

Perímetro Agregado

Plantilla media por género, zona geográfica, categoría profesional y edad (Nº)

GRI 102-8, 405-1

REGIÓN	GÉNERO	AÑO	DIRECCIÓN				MANDOS MEDIOS				PERSONAL BASE				TOTAL
			<30	30-50	>50	TOTAL	<30	30-50	>50	TOTAL	<30	30-50	>50	TOTAL	
EMEA	M	2020	0,50	15,31	10,57	26,39	11,27	119,99	16,67	147,93	530,89	747,69	77,91	1.356,49	1.530,81
		2019	-	22,20	17,37	39,57	26,97	229,33	46,17	302,47	934,62	1.106,15	143,15	2.183,92	2.525,96
	F	2020	-	4,86	1,05	5,91	13,21	64,88	13,87	91,96	508,70	485,15	53,46	1.047,32	1.145,19
		2019	-	4,92	2,87	7,79	37,78	182,62	29,22	249,62	962,90	929,82	127,65	2.020,37	2.277,78
	TOTAL	2020	0,50	20,17	11,62	32,30	24,47	184,87	30,54	239,89	1.039,59	1.232,84	131,38	2.403,81	2.675,99
		2019	-	27,12	20,25	47,36	64,75	411,96	75,39	552,09	1.897,51	2.035,98	270,80	4.204,29	4.803,74
CUBA	M	2020	-	-	-	-	10,00	158,00	60,00	228,00	679,00	1.954,24	803,00	3.436,24	3.664,24
		2019	-	13,98	9,00	22,98	223,00	12,17	1,00	236,17	5.947,00	23,06	1,62	5.971,68	6.230,83
	F	2020	-	-	-	-	9,00	90,00	41,00	140,00	390,00	1.301,00	420,00	2.111,00	2.251,00
		2019	-	1,00	-	1,00	153,00	3,00	-	156,00	5.394,37	9,28	2,00	5.405,65	5.562,65
	TOTAL	2020	-	-	-	-	19,00	248,00	101,00	368,00	1.069,00	3.255,24	1.223,00	5.547,24	5.915,24
		2019	-	14,98	9,00	23,98	376,00	15,17	1,00	392,17	11.341,37	32,34	3,62	11.377,33	11.793,48
ESPAÑA	M	2020	-	58,24	50,69	108,93	9,84	274,77	138,48	423,09	275,43	963,44	662,50	1.901,36	2.433,39
		2019	1,00	83,44	56,48	140,92	52,87	461,35	220,44	734,65	1.287,91	2.414,34	1.250,87	4.953,13	5.828,70
	F	2020	-	38,41	9,88	48,29	10,96	210,00	72,24	293,20	264,15	1.041,19	578,62	1.883,96	2.225,45
		2019	-	54,41	11,88	66,28	33,38	401,01	131,79	566,17	1.209,22	2.887,06	1.399,77	5.496,05	6.128,51
	TOTAL	2020	-	96,65	60,57	157,22	20,80	484,78	210,71	716,29	539,58	2.004,62	1.241,11	3.785,32	4.658,83
		2019	1,00	137,85	68,35	207,20	86,25	862,36	352,22	1.300,83	2.497,14	5.301,40	2.650,64	10.449,18	11.957,21
ASIA	M	2020	-	13,46	5,75	19,20	14,45	162,88	29,78	207,11	641,83	1.079,65	329,44	2.050,92	2.277,23
		2019	-	20,93	5,11	26,04	23,36	209,61	32,22	265,19	939,25	1.375,91	421,19	2.736,35	3.027,59
	F	2020	-	2,49	0,76	3,25	26,82	136,24	10,47	173,54	521,23	618,49	127,55	1.267,27	1.444,06
		2019	-	5,84	1,00	6,84	24,67	148,05	15,43	188,16	728,99	762,12	144,76	1.635,86	1.830,86
	TOTAL	2020	-	15,95	6,51	22,46	41,27	299,12	40,25	380,65	1.163,06	1.698,14	456,99	3.318,19	3.721,30
		2019	-	26,77	6,11	32,88	48,03	357,66	47,66	453,35	1.668,24	2.138,02	565,95	4.372,22	4.858,45
AMÉRICA	M	2020	-	16,58	10,32	26,90	8,80	141,63	52,84	203,27	1.053,65	1.854,47	410,78	3.318,90	3.549,07
		2019	-	18,47	25,75	44,21	18,52	310,98	105,84	435,35	2.730,32	3.752,94	748,19	7.231,45	7.711,01
	F	2020	-	3,16	1,41	4,58	6,06	118,93	35,45	160,44	594,84	1.105,93	184,78	1.885,55	2.050,57
		2019	-	4,96	10,66	15,62	21,22	247,03	64,05	332,30	1.559,75	2.267,84	418,30	4.245,89	4.593,82
	TOTAL	2020	-	19,74	11,74	31,48	14,86	260,57	88,29	363,72	1.648,49	2.960,40	595,55	5.204,45	5.599,64
		2019	-	23,43	36,41	59,84	39,74	558,01	169,90	767,65	4.290,08	6.020,79	1.166,48	11.477,35	12.304,83
TOTAL	2020	0,50	152,52	90,43	243,45	120,40	1.477,34	470,80	2.068,54	5.459,72	11.151,25	3.648,04	20.259,01	22.571,00	
	2019	1,00	230,15	140,11	371,26	614,77	2.205,16	646,16	3.466,09	21.694,34	15.528,53	4.657,50	41.880,37	45.717,71	

Nota: La plantilla de 2019 se ha reexpresado, debido a que diferentes posiciones han sido redistribuidas en los niveles organizativos de Dirección, Mandos Medios y Personal Base para alinear los datos con el nuevo modelo organizativo de la Compañía

Plantilla media por género, zona geográfica, categoría profesional y tipo de jornada (Nº)

GRI 102-8

REGIÓN	GÉNERO	AÑO	DIRECCIÓN			MANDOS MEDIOS			PERSONAL BASE			TOTAL
			COMPLETA	PARCIAL	TOTAL	COMPLETA	PARCIAL	TOTAL	COMPLETA	PARCIAL	TOTAL	
EMEA	M	2020	26,39	-	26,39	147,30	0,63	147,93	1.327,24	29,25	1.356,49	1.530,81
		2019	39,57	-	39,57	301,95	0,53	302,47	2.122,87	61,05	2.183,92	2.525,96
	F	2020	5,91	-	5,91	87,80	4,16	91,96	1.003,19	44,12	1.047,32	1.145,19
		2019	7,79	-	7,79	240,56	9,06	249,62	1.916,57	103,80	2.020,37	2.277,78
	TOTAL	2020	32,30	-	32,30	235,09	4,79	239,89	2.330,43	73,37	2.403,81	2.675,99
		2019	47,36	-	47,36	542,51	9,58	552,09	4.039,43	164,85	4.204,29	4.803,74
CUBA	M	2020	-	-	-	228,00	-	228,00	3.285,99	150,00	3.435,99	3.663,99
		2019	22,98	-	22,98	229,17	7,00	236,17	5.695,68	276,00	5.971,68	6.230,83
	F	2020	-	-	-	140,00	-	140,00	1.983,25	128,00	2.111,25	2.251,25
		2019	1,00	-	1,00	153,00	3,00	156,00	5.157,65	248,00	5.405,65	5.562,65
	TOTAL	2020	-	-	-	368,00	-	368,00	5.269,24	278,00	5.547,24	5.915,24
		2019	23,98	-	23,98	382,17	10,00	392,17	10.853,33	524,00	11.377,33	11.793,48
ESPAÑA	M	2020	107,21	1,71	108,93	415,33	7,77	423,09	1.799,14	102,22	1.901,36	2.433,39
		2019	138,85	2,06	140,92	723,76	10,89	734,65	4.786,91	166,22	4.953,13	5.828,70
	F	2020	48,29	-	48,29	289,13	4,07	293,20	1.750,75	133,21	1.883,96	2.225,45
		2019	66,28	-	66,28	561,86	4,32	566,17	5.179,75	316,31	5.496,05	6.128,51
	TOTAL	2020	155,50	1,71	157,22	704,46	11,83	716,29	3.549,89	235,43	3.785,32	4.658,83
		2019	205,14	2,06	207,20	1.285,62	15,21	1.300,83	9.966,65	482,53	10.449,18	11.957,21
ASIA	M	2020	19,20	-	19,20	206,24	0,86	207,11	2.044,10	6,82	2.050,92	2.277,23
		2019	26,04	-	26,04	265,11	0,08	265,19	2.735,02	1,33	2.736,35	3.027,59
	F	2020	3,25	-	3,25	173,54	-	173,54	1.263,87	3,40	1.267,27	1.444,06
		2019	6,84	-	6,84	188,16	-	188,16	1.635,09	0,78	1.635,86	1.830,86
	TOTAL	2020	22,46	-	22,46	379,78	0,86	380,65	3.307,97	10,22	3.318,19	3.721,30
		2019	32,88	-	32,88	453,27	0,08	453,35	4.370,11	2,11	4.372,22	4.858,45
AMÉRICA	M	2020	26,90	-	26,90	202,78	0,50	203,27	3.304,00	14,90	3.318,90	3.549,07
		2019	44,21	-	44,21	435,35	-	435,35	7.225,55	5,91	7.231,45	7.711,01
	F	2020	4,58	-	4,58	159,94	0,50	160,44	1.875,09	10,46	1.885,55	2.050,57
		2019	15,62	-	15,62	332,30	-	332,30	4.240,97	4,92	4.245,89	4.593,82
	TOTAL	2020	31,48	-	31,48	362,72	1,00	363,72	5.179,09	25,36	5.204,45	5.599,64
		2019	59,84	-	59,84	767,65	-	767,65	11.466,52	10,83	11.477,35	12.304,83
TOTAL	2020	241,74	1,71	243,45	2.050,05	18,49	2.068,54	19.636,62	622,39	20.259,01	22.571,00	
	2019	369,20	2,06	371,26	3.431,21	34,87	3.466,09	40.696,05	1.184,32	41.880,37	45.717,71	

Nota: La plantilla de 2019 se ha reexpresado, debido a que diferentes posiciones han sido redistribuidas en los niveles organizativos de Dirección, Mandos Medios y Personal Base para alinear los datos con el nuevo modelo organizativo de la Compañía

Plantilla media por género, zona geográfica, categoría profesional y tipo de contrato (Nº)

GRI 102-8

REGIÓN	GÉNERO	AÑO	DIRECCIÓN			MANDOS MEDIOS			PERSONAL BASE			TOTAL
			FIJO	TEMPORAL	TOTAL	FIJO	TEMPORAL	TOTAL	FIJO	TEMPORAL	TOTAL	
EMEA	M	2020	24,85	1,54	26,39	142,14	5,78	147,93	1.167,18	189,31	1.356,49	1.530,81
		2019	39,57	-	39,57	287,55	14,92	302,47	2.011,13	172,79	2.183,92	2.525,96
	F	2020	5,91	-	5,91	88,39	3,57	91,96	886,75	160,56	1.047,32	1.145,19
		2019	7,79	-	7,79	241,66	7,96	249,62	1.834,51	185,86	2.020,37	2.277,78
	TOTAL	2020	30,76	1,54	32,30	230,54	9,35	239,89	2.053,93	349,88	2.403,81	2.675,99
		2019	47,36	-	47,36	529,21	22,88	552,09	3.845,64	358,64	4.204,29	4.803,74
CUBA	M	2020	-	-	-	221,00	7,00	228,00	3.172,40	263,59	3.435,99	3.663,99
		2019	22,98	-	22,98	232,17	4,00	236,17	4.437,68	1.534,00	5.971,68	6.230,83
	F	2020	-	-	-	136,00	4,00	140,00	1.947,95	163,30	2.111,25	2.251,25
		2019	1,00	-	1,00	147,00	9,00	156,00	3.834,65	1.571,00	5.405,65	5.562,65
	TOTAL	2020	-	-	-	357,00	11,00	368,00	5.120,35	426,89	5.547,24	5.915,24
		2019	23,98	-	23,98	379,17	13,00	392,17	8.272,33	3.105,00	11.377,33	11.793,48
ESPAÑA	M	2020	107,99	0,93	108,93	409,14	13,95	423,09	1.417,63	483,73	1.901,36	2.433,39
		2019	140,10	0,82	140,92	694,05	40,61	734,65	3.188,50	1.764,63	4.953,13	5.828,70
	F	2020	48,29	-	48,29	284,19	9,01	293,20	1.386,18	497,78	1.883,96	2.225,45
		2019	66,28	-	66,28	541,61	24,56	566,17	3.334,29	2.161,76	5.496,05	6.128,51
	TOTAL	2020	156,28	0,93	157,22	693,33	22,96	716,29	2.803,81	981,51	3.785,32	4.658,83
		2019	206,38	0,82	207,20	1.235,66	65,17	1.300,83	6.522,79	3.926,39	10.449,18	11.957,21
ASIA	M	2020	17,69	1,52	19,20	207,11	-	207,11	2.050,75	0,17	2.050,92	2.277,23
		2019	25,34	0,70	26,04	265,19	-	265,19	2.736,16	0,19	2.736,35	3.027,59
	F	2020	3,25	-	3,25	167,65	5,89	173,54	1.264,43	2,84	1.267,27	1.444,06
		2019	6,84	-	6,84	182,82	5,34	188,16	1.634,21	1,65	1.635,86	1.830,86
	TOTAL	2020	20,94	1,52	22,46	374,76	5,89	380,65	3.315,18	3,01	3.318,19	3.721,30
		2019	32,18	0,70	32,88	448,01	5,34	453,35	4.370,37	1,84	4.372,22	4.858,45
AMÉRICA	M	2020	26,72	0,18	26,90	192,05	11,23	203,27	2.645,27	673,62	3.318,90	3.549,07
		2019	43,36	0,85	44,21	398,08	37,26	435,35	5.912,17	1.319,28	7.231,45	7.711,01
	F	2020	4,58	-	4,58	153,61	6,83	160,44	1.471,31	414,24	1.885,55	2.050,57
		2019	15,62	-	15,62	313,18	19,13	332,30	3.382,79	863,10	4.245,89	4.593,82
	TOTAL	2020	31,30	0,18	31,48	345,66	18,06	363,72	4.116,58	1.087,87	5.204,45	5.599,64
		2019	58,99	0,85	59,84	711,26	56,39	767,65	9.294,96	2.182,39	11.477,35	12.304,83
TOTAL	2020	239,28	4,18	243,45	2.001,29	67,26	2.068,54	17.409,85	2.849,16	20.259,01	22.571,00	
	2019	368,89	2,37	371,26	3.303,30	162,78	3.466,09	32.306,10	9.574,27	41.880,37	45.717,71	

Nota: La plantilla de 2019 se ha reexpresado, debido a que diferentes posiciones han sido redistribuidas en los niveles organizativos de Dirección, Mandos Medios y Personal Base para alinear los datos con el nuevo modelo organizativo de la Compañía

Plantilla empleada y activa por región (Nº)

REGIÓN	PLANTILLA EMPLEADA	PLANTILLA ACTIVA
ESPAÑA	9.318,96	4.658,83
AMÉRICA	8.315,65	5.599,64
EMEA	4.571,39	2.675,99
ASIA	4.696,48	3.721,30
CUBA	Nota*	5.915,24
TOTAL	26.902,48	22.571,00

(*) Nota: La plantilla media empleada a través de la agencia estatal en Cuba en 2020 ha sido de 5.915,24 FTE

Nuevos contratos por género, edad, categoría profesional y tipo de contrato (%)

GRI 401-1

NIVEL	EDAD	FIJO			TEMPORAL			TOTAL
		F	M	TOTAL	F	M	TOTAL	
DIRECCIÓN	< 30	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	30 - 50	0,1%	0,3%	0,3%	0,0%	0,1%	0,1%	0,4%
	>50	0,0%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
	Total	0,1%	0,4%	0,5%	0,0%	0,1%	0,1%	0,6%
MANDOS MEDIOS	< 30	0,5%	0,4%	0,9%	0,1%	0,0%	0,2%	1,1%
	30 - 50	2,0%	2,6%	4,6%	0,5%	0,6%	1,1%	5,7%
	>50	0,2%	0,3%	0,5%	0,1%	0,0%	0,1%	0,6%
	Total	2,7%	3,3%	6,1%	0,7%	0,6%	1,4%	7,4%
PERSONAL BASE	< 30	10,8%	15,5%	26,4%	9,3%	11,1%	20,5%	46,8%
	30 - 50	5,7%	12,9%	18,6%	11,0%	10,9%	21,9%	40,5%
	>50	0,3%	0,9%	1,2%	1,9%	1,5%	3,5%	4,7%
	Total	16,8%	29,3%	46,1%	22,3%	23,6%	45,9%	92,0%
TOTAL		19,6%	33,0%	52,7%	23,0%	24,4%	47,4%	100,0%

Nuevos contratos por género, edad, categoría profesional y tipo de jornada (%)

GRI 401-1

NIVEL	EDAD	COMPLETA			PARCIAL			TOTAL
		F	M	TOTAL	F	M	TOTAL	
DIRECCIÓN	< 30	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	30 - 50	0,1%	0,4%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%
	>50	0,0%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
	Total	0,1%	0,5%	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%
MANDOS MEDIOS	< 30	0,6%	0,4%	1,1%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%
	30 - 50	2,5%	3,0%	5,6%	0,1%	0,1%	0,2%	5,7%
	>50	0,3%	0,4%	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%
	Total	3,4%	3,8%	7,3%	0,1%	0,1%	0,2%	7,4%
PERSONAL BASE	< 30	18,9%	25,4%	44,3%	1,3%	1,2%	2,5%	46,8%
	30 - 50	15,3%	23,1%	38,4%	1,3%	0,7%	2,1%	40,5%
	>50	2,0%	2,3%	4,3%	0,2%	0,1%	0,3%	4,7%
	Total	36,2%	50,9%	87,1%	2,9%	2,0%	4,9%	92,0%
TOTAL		39,7%	55,2%	94,9%	2,9%	2,1%	5,1%	100,0%

Tasa de rotación sobre plantilla media por género, zona geográfica y edad (%)

GRI 401-1

REGIÓN	GÉNERO	ROTACIÓN VOLUNTARIA				ROTACIÓN TOTAL			
		<30	30-50	>50	TOTAL	<30	30-50	>50	TOTAL
EMEA	M	8,7%	7,3%	6,3%	7,8%	39,5%	31,4%	24,4%	34,1%
	F	9,8%	8,8%	8,3%	9,3%	37,4%	31,0%	18,9%	33,2%
	TOTAL	9,3%	8,0%	7,2%	8,5%	38,5%	31,3%	22,0%	33,7%
CUBA	M	38,3%	17,2%	13,4%	20,3%	38,3%	17,2%	13,4%	20,3%
	F	50,4%	22,1%	11,3%	24,9%	50,4%	22,1%	11,3%	24,9%
	TOTAL	42,7%	19,1%	12,7%	22,0%	42,7%	19,1%	12,7%	22,0%
ESPAÑA	M	5,3%	3,3%	5,7%	4,4%	49,5%	26,0%	14,7%	26,5%
	F	4,2%	2,8%	2,7%	3,0%	49,3%	31,0%	19,4%	30,6%
	TOTAL	4,7%	3,0%	4,3%	3,7%	49,4%	28,7%	17,0%	28,7%
ASIA	M	9,9%	6,2%	9,5%	7,9%	25,7%	18,4%	19,5%	20,9%
	F	10,2%	4,4%	7,8%	7,1%	31,0%	22,2%	22,9%	25,9%
	TOTAL	10,0%	5,5%	9,1%	7,6%	28,2%	19,8%	20,4%	22,9%
AMÉRICA	M	28,0%	19,9%	9,3%	21,8%	64,0%	51,2%	40,8%	54,8%
	F	30,4%	20,1%	9,6%	22,7%	65,2%	50,7%	44,9%	55,1%
	TOTAL	28,9%	20,0%	9,4%	22,1%	64,4%	51,0%	42,3%	54,9%
TOTAL		18,8%	11,3%	7,1%	12,7%	49,2%	33,4%	21,2%	35,7%

Formación por categoría profesional y género (Nº horas)

GRI 401-1

CATEGORÍA PROFESIONAL	GÉNERO	TOTAL HORAS	HORAS / EMPLEADO
DIRECTIVOS	M	5.130,29	28,28
	F	2.581,20	41,61
	TOTAL	7.711,49	31,68
MANDOS MEDIOS	M	43.352,45	35,85
	F	34.406,20	40,05
	TOTAL	77.758,66	37,59
PERSONAL BASE	M	223.856,94	18,56
	F	200.890,46	24,51
	TOTAL	424.747,40	20,97
TOTAL		510.217,55	22,61

Perímetro Consolidado

Plantilla media por género, zona geográfica, categoría profesional y edad (Nº)

GRI 102-8, 405-1

REGIÓN	GÉNERO	AÑO	DIRECCIÓN				MANDOS MEDIOS				PERSONAL BASE				TOTAL
			<30	30-50	>50	TOTAL	<30	30-50	>50	TOTAL	<30	30-50	>50	TOTAL	
EMEA	M	2020	-	11,28	9,38	20,66	4,07	67,76	13,67	85,50	175,51	245,58	49,58	470,68	576,84
		2019	-	15,86	14,62	30,48	18,25	148,36	33,92	200,54	382,25	541,79	115,58	1.039,62	1.270,65
	F	2020	-	2,15	1,05	3,20	10,70	46,11	12,87	69,69	207,71	170,89	36,65	415,25	488,13
		2019	-	3,62	2,87	6,50	36,37	133,69	26,82	196,89	403,98	438,96	97,78	940,72	1.144,10
	TOTAL	2020	-	13,43	10,43	23,86	14,77	113,88	26,54	155,18	383,22	416,48	86,23	885,93	1.064,97
		2019	-	19,48	17,50	36,98	54,63	282,06	60,74	397,43	786,23	980,74	213,37	1.980,34	2.414,75
CUBA	M	2020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		2019	-	-	-	-	-	8,25	1,00	9,25	-	22,56	1,62	24,18	33,43
	F	2020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		2019	-	1,00	-	1,00	-	3,00	-	3,00	0,37	9,28	2,00	11,65	15,65
	TOTAL	2020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		2019	-	1,00	-	1,00	-	11,25	1,00	12,25	0,37	31,84	3,62	35,83	49,08
ESPAÑA	M	2020	-	53,28	44,69	97,96	3,03	194,78	89,81	287,61	178,23	613,88	323,32	1.115,43	1.501,00
		2019	1,00	76,50	48,29	125,79	22,78	358,35	162,52	543,65	776,58	1.744,42	864,24	3.385,25	4.054,68
	F	2020	-	35,77	9,88	45,65	8,86	172,45	53,12	234,42	164,53	670,43	326,92	1.161,88	1.441,95
		2019	-	51,58	11,88	63,45	23,06	336,38	103,33	462,77	749,88	2.110,95	953,74	3.814,57	4.340,79
	TOTAL	2020	-	89,04	54,57	143,61	11,89	367,22	142,92	522,04	342,76	1.284,30	650,25	2.277,30	2.942,95
		2019	1,00	128,07	60,16	189,24	45,84	694,73	265,85	1.006,42	1.526,46	3.855,37	1.817,98	7.199,81	8.395,47
ASIA	M	2020	-	4,55	2,28	6,83	-	3,46	-	3,46	0,76	-	-	0,76	11,05
		2019	-	8,70	1,33	10,03	-	6,05	-	6,05	2,00	0,83	-	2,83	18,92
	F	2020	-	0,76	0,76	1,52	2,14	9,74	-	11,88	3,86	4,71	-	8,57	21,96
		2019	-	1,28	1,00	2,28	2,41	12,12	0,33	14,85	3,24	4,16	-	7,41	24,55
	TOTAL	2020	-	5,31	3,04	8,35	2,14	13,20	-	15,34	4,62	4,71	-	9,33	33,01
		2019	-	9,98	2,33	12,32	2,41	18,17	0,33	20,91	5,24	5,00	-	10,24	43,47
AMÉRICA	M	2020	-	13,24	9,02	22,27	6,26	106,25	43,46	155,98	851,67	1.526,49	335,06	2.713,22	2.891,46
		2019	-	10,81	20,48	31,29	12,38	211,79	77,52	301,69	2.189,84	3.040,64	571,99	5.802,48	6.135,47
	F	2020	-	3,11	1,41	4,52	2,94	90,82	28,79	122,56	480,02	823,46	111,74	1.415,22	1.542,30
		2019	-	1,00	9,66	10,66	11,80	157,13	49,23	218,16	1.191,18	1.556,04	189,90	2.937,11	3.165,94
	TOTAL	2020	-	16,35	10,44	26,79	9,21	197,08	72,25	278,54	1.331,69	2.349,95	446,79	4.128,43	4.433,76
		2019	-	11,81	30,14	41,96	24,18	368,93	126,75	519,86	3.381,02	4.596,68	761,89	8.739,59	9.301,40
TOTAL	2020	-	124,13	78,47	202,60	38,00	691,38	241,72	971,10	2.062,29	4.055,44	1.183,26	7.300,99	8.474,69	
	2019	1,00	170,35	110,14	281,49	127,05	1.375,14	454,67	1.956,86	5.699,33	9.469,63	2.796,86	17.965,82	20.204,17	

Nota: La plantilla de 2019 se ha reexpresado, debido a que diferentes posiciones han sido redistribuidas en los niveles organizativos de Dirección, Mandos Medios y Personal Base para alinear los datos con el nuevo modelo organizativo de la Compañía

Plantilla media por género, zona geográfica, categoría profesional y tipo de jornada (Nº)

GRI 102-8

REGIÓN	GÉNERO	AÑO	DIRECCIÓN			MANDOS MEDIOS			PERSONAL BASE			TOTAL
			COMPLETA	PARCIAL	TOTAL	COMPLETA	PARCIAL	TOTAL	COMPLETA	PARCIAL	TOTAL	
EMEA	M	2020	20,66	-	20,66	84,87	0,63	85,50	441,68	29,00	470,68	576,84
		2019	30,48	-	30,48	200,01	0,53	200,54	982,96	56,66	1.039,62	1.270,65
	F	2020	3,20	-	3,20	65,52	4,16	69,69	371,13	44,12	415,25	488,13
		2019	6,50	-	6,50	187,83	9,06	196,89	841,61	99,11	940,72	1.144,10
	TOTAL	2020	23,86	-	23,86	150,39	4,79	155,18	812,81	73,12	885,93	1.064,97
		2019	36,98	-	36,98	387,84	9,58	397,43	1.824,57	155,77	1.980,34	2.414,75
CUBA	M	2020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		2019	-	-	-	9,25	-	9,25	24,18	-	24,18	33,43
	F	2020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		2019	1,00	-	1,00	3,00	-	3,00	11,65	-	11,65	15,65
	TOTAL	2020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		2019	1,00	-	1,00	12,25	-	12,25	35,83	-	35,83	49,08
ESPAÑA	M	2020	96,40	1,56	97,96	281,57	6,04	287,61	1.077,34	38,09	1.115,43	1.501,00
		2019	123,87	1,91	125,79	534,78	8,86	543,65	3.299,47	85,78	3.385,25	4.054,68
	F	2020	45,65	-	45,65	231,21	3,21	234,42	1.103,88	58,00	1.161,88	1.441,95
		2019	63,45	-	63,45	459,25	3,52	462,77	3.627,69	186,88	3.814,57	4.340,79
	TOTAL	2020	142,05	1,56	143,61	512,78	9,25	522,04	2.181,22	96,08	2.277,30	2.942,95
		2019	187,32	1,91	189,24	994,04	12,38	1.006,42	6.927,15	272,66	7.199,81	8.395,47
ASIA	M	2020	6,83	-	6,83	3,46	-	3,46	0,76	-	0,76	11,05
		2019	10,03	-	10,03	6,05	-	6,05	2,83	-	2,83	18,92
	F	2020	1,52	-	1,52	11,88	-	11,88	8,57	-	8,57	21,96
		2019	2,28	-	2,28	14,85	-	14,85	7,41	-	7,41	24,55
	TOTAL	2020	8,35	-	8,35	15,34	-	15,34	9,33	-	9,33	33,01
		2019	12,32	-	12,32	20,91	-	20,91	10,24	-	10,24	43,47
AMÉRICA	M	2020	22,27	-	22,27	155,98	-	155,98	2.709,28	3,93	2.713,22	2.891,46
		2019	31,29	-	31,29	301,69	-	301,69	5.799,34	3,14	5.802,48	6.135,47
	F	2020	4,52	-	4,52	122,56	-	122,56	1.413,73	1,49	1.415,22	1.542,30
		2019	10,66	-	10,66	218,16	-	218,16	2.934,77	2,34	2.937,11	3.165,94
	TOTAL	2020	26,79	-	26,79	278,54	-	278,54	4.123,01	5,42	4.128,43	4.433,76
		2019	41,96	-	41,96	519,86	-	519,86	8.734,11	5,48	8.739,59	9.301,40
TOTAL	2020	201,04	1,56	202,60	957,06	14,04	971,10	7.126,37	174,63	7.300,99	8.474,69	
	2019	279,57	1,91	281,49	1.934,90	21,97	1.956,86	17.531,91	433,91	17.965,82	20.204,17	

Nota: La plantilla de 2019 se ha reexpresado, debido a que diferentes posiciones han sido redistribuidas en los niveles organizativos de Dirección, Mandos Medios y Personal Base para alinear los datos con el nuevo modelo organizativo de la Compañía

Plantilla media por género, zona geográfica, categoría profesional y tipo de contrato (Nº)

GRI 102-8

REGIÓN	GÉNERO	AÑO	DIRECCIÓN			MANDOS MEDIOS			PERSONAL BASE			TOTAL
			FIJO	TEMPORAL	TOTAL	FIJO	TEMPORAL	TOTAL	FIJO	TEMPORAL	TOTAL	
EMEA	M	2020	19,12	1,54	20,66	79,80	5,70	85,50	341,30	129,38	470,68	576,84
		2019	30,48	-	30,48	187,86	12,68	200,54	906,05	133,58	1.039,62	1.270,65
	F	2020	3,20	-	3,20	66,62	3,06	69,69	270,17	145,08	415,25	488,13
		2019	6,50	-	6,50	190,97	5,91	196,89	800,23	140,49	940,72	1.144,10
	TOTAL	2020	22,32	1,54	23,86	146,42	8,77	155,18	611,47	274,46	885,93	1.064,97
		2019	36,98	-	36,98	378,83	18,59	397,43	1.706,28	274,07	1.980,34	2.414,75
CUBA	M	2020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		2019	-	-	-	9,25	-	9,25	24,18	-	24,18	33,43
	F	2020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		2019	1,00	-	1,00	3,00	-	3,00	11,65	-	11,65	15,65
	TOTAL	2020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		2019	1,00	-	1,00	12,25	-	12,25	35,83	-	35,83	49,08
ESPAÑA	M	2020	97,03	0,93	97,96	279,04	8,57	287,61	851,41	264,01	1.115,43	1.501,00
		2019	124,97	0,82	125,79	517,09	26,55	543,65	2.207,71	1.177,54	3.385,25	4.054,68
	F	2020	45,65	-	45,65	228,00	6,42	234,42	878,24	283,64	1.161,88	1.441,95
		2019	63,45	-	63,45	446,45	16,32	462,77	2.332,20	1.482,37	3.814,57	4.340,79
	TOTAL	2020	142,68	0,93	143,61	507,04	15,00	522,04	1.729,65	547,66	2.277,30	2.942,95
		2019	188,42	0,82	189,24	963,54	42,88	1.006,42	4.539,91	2.659,90	7.199,81	8.395,47
ASIA	M	2020	5,31	1,52	6,83	3,46	-	3,46	0,76	-	0,76	11,05
		2019	9,33	0,70	10,03	6,05	-	6,05	2,83	-	2,83	18,92
	F	2020	1,52	-	1,52	7,37	4,51	11,88	5,73	2,84	8,57	21,96
		2019	2,28	-	2,28	10,23	4,63	14,85	5,92	1,49	7,41	24,55
	TOTAL	2020	6,83	1,52	8,35	10,83	4,51	15,34	6,49	2,84	9,33	33,01
		2019	11,61	0,70	12,32	16,28	4,63	20,91	8,75	1,49	10,24	43,47
AMÉRICA	M	2020	22,08	0,18	22,27	144,75	11,23	155,98	2.056,15	657,07	2.713,22	2.891,46
		2019	30,44	0,85	31,29	268,72	32,98	301,69	4.521,99	1.280,49	5.802,48	6.135,47
	F	2020	4,52	-	4,52	117,86	4,70	122,56	1.010,69	404,53	1.415,22	1.542,30
		2019	10,66	-	10,66	201,43	16,73	218,16	2.099,75	837,36	2.937,11	3.165,94
	TOTAL	2020	26,60	0,18	26,79	262,61	15,93	278,54	3.066,84	1.061,60	4.128,43	4.433,76
		2019	41,11	0,85	41,96	470,15	49,71	519,86	6.621,75	2.117,85	8.739,59	9.301,40
TOTAL	2020	198,43	4,18	202,60	926,89	44,21	971,10	5.414,45	1.886,54	7.300,99	8.474,69	
	2019	279,12	2,37	281,49	1.841,06	115,81	1.956,86	12.912,51	5.053,31	17.965,82	20.204,17	

Nota: La plantilla de 2019 se ha reexpresado, debido a que diferentes posiciones han sido redistribuidas en los niveles organizativos de Dirección, Mandos Medios y Personal Base para alinear los datos con el nuevo modelo organizativo de la Compañía

Plantilla empleada y activa por región (Nº)

REGIÓN	PLANTILLA EMPLEADA	PLANTILLA ACTIVA
ESPAÑA	6.983,04	2.942,95
AMÉRICA	6.210,61	4.433,76
EMEA	2.214,18	1.064,97
ASIA	39,36	33,01
CUBA	-	-
TOTAL	15.447,18	8.474,69

Nuevos contratos por género, edad, categoría profesional y tipo de contrato (%)

GRI 401-1

NIVEL	EDAD	FIJO			TEMPORAL			TOTAL
		F	M	TOTAL	F	M	TOTAL	
DIRECCIÓN	< 30	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	30 - 50	0,1%	0,1%	0,2%	0,0%	0,1%	0,1%	0,3%
	>50	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
	Total	0,1%	0,2%	0,4%	0,0%	0,2%	0,2%	0,6%
MANDOS MEDIOS	< 30	0,0%	0,1%	0,1%	0,2%	0,0%	0,2%	0,3%
	30 - 50	0,9%	1,5%	2,3%	0,4%	0,7%	1,1%	3,4%
	>50	0,2%	0,4%	0,6%	0,0%	0,1%	0,1%	0,7%
	Total	1,1%	2,0%	3,1%	0,6%	0,8%	1,3%	4,4%
PERSONAL BASE	< 30	7,5%	12,3%	19,9%	12,5%	14,7%	27,1%	46,9%
	30 - 50	4,6%	11,4%	16,0%	13,4%	13,8%	27,2%	43,2%
	>50	0,3%	0,9%	1,2%	1,9%	1,8%	3,7%	5,0%
	Total	12,4%	24,6%	37,0%	27,8%	30,3%	58,1%	95,0%
TOTAL		13,6%	26,8%	40,5%	28,4%	31,2%	59,6%	100,0%

Nuevos contratos por género, edad, categoría profesional y tipo de jornada (%)

GRI 401-1

NIVEL	EDAD	COMPLETA			PARCIAL			TOTAL
		F	M	TOTAL	F	M	TOTAL	
DIRECCIÓN	< 30	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	30 - 50	0,1%	0,4%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%
	>50	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
	Total	0,1%	0,4%	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%
MANDOS MEDIOS	< 30	0,2%	0,1%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%
	30 - 50	1,2%	2,2%	3,4%	0,1%	0,0%	0,1%	3,4%
	>50	0,2%	0,4%	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%
	Total	1,6%	2,8%	4,3%	0,1%	0,0%	0,1%	4,4%
PERSONAL BASE	< 30	18,2%	25,9%	44,1%	1,8%	1,0%	2,8%	46,9%
	30 - 50	16,3%	24,4%	40,6%	1,8%	0,7%	2,5%	43,2%
	>50	1,8%	2,6%	4,5%	0,4%	0,1%	0,5%	5,0%
	Total	36,3%	52,9%	89,2%	3,9%	1,9%	5,8%	95,0%
TOTAL		38,0%	56,1%	94,1%	4,0%	1,9%	5,9%	100,0%

Tasa de rotación sobre plantilla media por género, zona geográfica y edad (%)

GRI 401-1

REGIÓN	GÉNERO	ROTACIÓN VOLUNTARIA				ROTACIÓN TOTAL			
		<30	30-50	>50	TOTAL	<30	30-50	>50	TOTAL
EMEA	M	41,1%	25,9%	21,0%	30,7%	15,2%	11,0%	7,0%	12,0%
	F	38,6%	29,9%	16,1%	32,6%	15,6%	13,3%	10,5%	14,1%
	TOTAL	39,7%	27,7%	18,8%	31,6%	15,5%	12,0%	8,5%	13,1%
ESPAÑA	M	46,2%	24,8%	14,9%	25,6%	5,6%	3,4%	6,4%	4,7%
	F	47,9%	29,9%	19,2%	29,9%	4,4%	2,9%	2,8%	3,1%
	TOTAL	47,0%	27,6%	17,1%	27,9%	5,0%	3,1%	4,6%	3,9%
ASIA	M	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	F	0,0%	15,0%	0,0%	10,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	TOTAL	0,0%	10,0%	0,0%	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
AMÉRICA	M	67,5%	54,5%	40,9%	58,0%	31,8%	23,0%	11,1%	25,2%
	F	69,0%	54,7%	37,3%	59,0%	36,0%	26,0%	15,2%	29,0%
	TOTAL	68,0%	54,6%	39,9%	58,4%	33,2%	24,1%	12,2%	26,5%
TOTAL		58,2%	39,9%	22,6%	42,3%	23,6%	13,7%	6,7%	15,4%

Número de despidos por categoría profesional, edad y género

NIVEL	EDAD	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
DIRECCIÓN	<30	-	-	-
	30-50	7	3	10
	>50	3	7	10
	TOTAL	10	10	20
MANDOS MEDIOS	<30	26	27	53
	30-50	8	12	20
	>50	1	2	3
	TOTAL	35	41	76
PERSONAL BASE	<30	195	220	415
	30-50	31	67	98
	>50	162	184	346
	TOTAL	388	471	859
TOTAL		433	522	955

Remuneración media & Brecha por categoría profesional y edad (€ y ratio)

GRI 405-2

TIPO DE RETRIBUCIÓN	GÉNERO	DIRECCIÓN			MANDOS MEDIOS			PERSONAL BASE			TOTAL
		<30	30-50	>50	<30	30-50	>50	<30	30-50	>50	
RETRIBUCIÓN FIJA	M	88.598 €	114.920 €	30.806 €	37.927 €	39.015 €	8.808 €	12.672 €	18.428 €	15.130 €	
	F	77.188 €	85.032 €	29.894 €	34.808 €	38.108 €	11.998 €	15.220 €	19.233 €	16.952 €	
	BRECHA	0,87	0,74	0,97	0,92	0,98	1,36	1,20	1,04	1,12	

Notas:

a. Las retribuciones utilizadas en este cálculo por parte del Grupo se corresponden a aquellas que hubieran sido en una situación normal sin afectación derivada de la pandemia, (especialmente ERTES), con el objetivo de facilitar la comparación entre años tanto en este informe como en el de los años futuros. En cada país el Grupo atendiendo a la realidad del mismo y a las facilidades que la normativa laboral haya permitido, se han tomado diferentes decisiones con respecto a la protección del empleo e, incluso, a la compensación por parte del Grupo de aquellas retribuciones abonadas por los sistemas públicos de seguridad social. Para más información ver Capítulo Personas - Medidas de protección del empleo. Las remuneraciones reales percibidas por los empleados del Grupo pueden consultarse en la Nota 8.3 de las CCAA.

b. No se ha tenido en cuenta en ninguno de los cálculos, las jubilaciones parciales, los becarios, los extra banquetes ni los salarios hora

c. Debido a las circunstancias excepcionales de este ejercicio motivadas por la situación provocada por la pandemia COVID-19, la mejor estimación que el Grupo ha podido realizar con respecto a las retribuciones variables no permite la asignación por tramos de edad, categoría profesional y género (ver Nota 8.3 de las CCAA, se desglosa el Gasto de Personal)

Brecha salarial por categoría profesional y país (ratio)

GRI 405-2

RETRIBUCIÓN FIJA	ESPAÑA	DOMINICANA	MÉXICO	ALEMANIA	FRANCIA	ITALIA	REINO UNIDO	BRASIL	CHINA	EE.UU.
UNIDADES DE NEGOCIO										
DIRECCIÓN HOTEL	0,83		0,74	0,65	1,11		1,29			
MANDOS MEDIOS	0,92	0,88	0,92	0,90	0,80	0,94	1,09			0,98
PERSONAL BASE	0,94	1,08	0,99	0,93	0,98	0,99	0,94			1,11
OFICINAS CORPORATIVAS										
DIRECCIÓN	0,81	0,70	0,96						0,86	0,78
MANDOS MEDIOS	0,87	0,59	0,66	0,89	0,87	0,81	0,97	0,61	1,03	0,92
TÉCNICOS	0,93	1,32	0,67	0,70	0,91		1,67	1,07	0,56	1,01
PERSONAL BASE	0,96	0,74	0,74							

En el ratio de brecha no se han reportado países con baja plantilla (Luxemburgo, Austria, Perú, Croacia, Bulgaria y Holanda), que sí están incluidos en los cálculos de brecha por edad y categoría. Adicionalmente, se excluye Venezuela por la situación de hiperinflación del país

Ratio salario base frente al salario mínimo local por género

GRI 202-1

RATIO	GÉNERO	ESPAÑA	DOMINICANA	MÉXICO	ALEMANIA	FRANCIA	ITALIA	REINO UNIDO	BRASIL
SALARIO BASE / SALARIO MÍNIMO PAÍS	M	1,01	1,00	1,00	1,08	1,00	1,01	1,00	1,34
	F	1,01	1,00	1,00	1,00	1,00	1,01	1,00	1,34

Formación por categoría profesional y género (Nº horas)

GRI 404-1,

CATEGORÍA PROFESIONAL	GÉNERO	TOTAL HORAS	HORAS / EMPLEADO
DIRECTIVOS	M	3.855,15	26,10
	F	2.361,56	43,03
	TOTAL	6.216,71	30,68
MANDOS MEDIOS	M	22.319,54	41,91
	F	20.270,16	46,22
	TOTAL	42.589,70	43,86
PERSONAL BASE	M	140.574,26	32,69
	F	126.539,37	42,17
	TOTAL	267.113,62	36,59
TOTAL		315.920,04	37,28

Indicadores de Seguridad y salud laboral

Perímetro Agregado

Índices de salud laboral

GRI: 403-2; 403-9; 403-10

INDICADOR	GÉNERO	ACCIDENTES LABORALES	ENFERMEDAD PROFESIONAL*
		2020	2020
ÍNDICE DE INCIDENCIA	M	31,26	0,92
	F	34,48	2,95
	TOTAL	32,59	1,90
ÍNDICE DE FRECUENCIA	M	17,61	0,55
	F	19,58	1,75
	TOTAL	18,41	1,13
ÍNDICE DE GRAVEDAD	M	0,21	0,09
	F	0,33	0,12
	TOTAL	0,26	0,11
Nº DE ACCIDENTES DE TRABAJO	M	298,00	2,00
	F	230,00	6,00
	TOTAL	528,00	8,00
Nº DE MUERTES	M	0	0
	F	0	0
	TOTAL	0	0

(*) Alcance España

Nota: En 2020 se amplió la medición a perímetro agregado, por lo que en 2019 no hay datos disponibles

Absentismo

GRI: 403-2; 403-9; 403-10

INDICADOR	GÉNERO	ACCIDENTES LABORALES	ENFERMEDAD PROFESIONAL*	ENFERMEDAD COMÚN*	ENFERMEDAD COVID-19*	TOTAL ABSENTISMO*
		2020	2020	2020	2020	2020
ÍNDICE DE ABSENTISMO	M	0,16	0,07	10,95	0,79	12,05
	F	0,26	0,09	16,68	0,67	17,81
	TOTAL	0,20	0,08	13,72	0,73	14,84
Nº DE DÍAS PERDIDOS	M	3.093,75	343,00	50.201,00	3.632,00	55.246,75
	F	3.787,95	405,00	71.426,00	2.864,00	76.291,45
	TOTAL	6.881,70	748,00	121.627,00	6.496,00	131.538,20
Nº DE HORAS DE ABSENTISMO	M	24.229,02	2.744,00	401.608,00	29.056,00	441.974,00
	F	30.070,08	3.240,00	571.408,00	22.912,00	610.331,60
	TOTAL	54.299,10	5.984,00	973.016,00	51.968,00	1.052.305,60

(*) Alcance España. Nota: En 2020 se amplió la medición a perímetro agregado, por lo que en 2019 no hay datos disponibles

Metodología de cálculo:

Índice de incidencia: (Nº Incidentes * 1.000) / Plantilla Media

Índice de frecuencia: (Nº Incidentes * 1.000.000) / Horas trabajadas

Índice de gravedad: (Días perdidos * 1.000) / Horas trabajadas

Porcentaje de absentismo: (Horas perdidas * 100) / Horas trabajada

Perímetro Consolidado

Índices de salud laboral

GRI: 403-2; 403-9; 403-10

INDICADOR	GÉNERO	ACCIDENTES LABORALES		ENFERMEDAD PROFESIONAL*	
		2019	2020	2019	2020
ÍNDICE DE INCIDENCIA	M	47,71	35,41	0,49	0
	F	64,28	39,62	1,84	4,12
	TOTAL	54,76	37,15	1,19	2,02
ÍNDICE DE FRECUENCIA	M	26,43	19,35	0,27	-
	F	35,04	22,02	1,04	2,44
	TOTAL	30,12	20,44	0,67	1,20
ÍNDICE DE GRAVEDAD	M	0,38	0,26	0,04	-
	F	0,52	0,32	0,21	0,16
	TOTAL	0,44	0,28	0,13	0,08
Nº DE ACCIDENTES DE TRABAJO	M	463,00	177,00	2,00	-
	F	385,00	139,00	8,00	6,00
	TOTAL	948,00	316,00	10,00	6,00
Nº DE MUERTES	M	0	0	0	0
	F	0	0	0	0
	TOTAL	0	0	0	0

(*) Alcance España

Absentismo

GRI: 403-2; 403-9; 403-10

INDICADOR	GÉNERO	ACCIDENTES LABORALES		ENFERMEDAD PROFESIONAL*		ENFERMEDAD COMÚN*		ENFERMEDAD COVID-19*		TOTAL ABSENTISMO*	
		2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
PORCENTAJE DE ABSENTISMO	M	0,31	0,20	0,03	0	3,76	11,86	N/A	0,77	4,13	12,85
	F	0,42	0,25	0,17	0,13	5,91	17,46	N/A	0,66	6,49	18,55
	TOTAL	0,35	0,22	0,10	0,06	4,86	14,60	N/A	0,73	5,35	15,64
Nº DE DÍAS PERDIDOS	M	6.717,50	2.401,75	276,00	0	55.476,00	37.975,00	N/A	2.474,00	58.868,50	41.158,75
	F	7.210,30	1.996,75	1.638,00	405,00	93.471,00	53.563,00	N/A	2.113,00	99.119,30	56.910,75
	TOTAL	13.927,80	4.398,50	1.914,00	405,00	148.947,00	91.538,00	N/A	4.587,00	157.987,80	98.069,50
Nº DE HORAS DE ABSENTISMO	M	53.468,50	18.702,10	2.208,00	0	273.540,29	303.800,00	N/A	19.792,00	300.680,29	329.270,00
	F	58.053,40	15.905,20	13.104,00	3.240,00	455.217,78	428.504,00	N/A	16.904,00	500.404,18	455.286,00
	TOTAL	111.521,90	34.607,30	15.312,00	3.240,00	728.758,07	732.304,00	N/A	36.696,00	801.084,47	784.556,00

(*) Alcance España

Metodología de cálculo:

Índice de incidencia: (Nº Incidentes * 1.000) / Plantilla Media
Índice de frecuencia: (Nº Incidentes * 1.000.000) / Horas trabajadas
Índice de gravedad: (Días perdidos * 1.000) / Horas trabajadas
Porcentaje de absentismo: (Horas perdidas * 100) / Horas trabajada

Indicadores Sociales

Cadena de suministro

GRI 204-1, 308-1, 414-1

COMPRAS CENTRALIZADAS	UNIDAD	2017	2018	2019	2020
Total cartera de proveedores (Tier 1)	Nº	6.996	5.883	6.263	5.405
Cartera de proveedores locales	Nº	6.501	5.360	5.611	4.882
	%	92,92%	91,11%	89,59%	90,32%
Proveedores críticos Tier 1	Nº		29	43	29
Proveedores críticos No Tier 1	Nº	205	571	170	61
Total volumen de compras	€	452.943.809	451.789.368	467.454.705	233.655.037
Volumen de compras locales	€	422.968.487	414.462.284	413.174.893	193.677.671
	%	93,38%	91,74%	88,39%	82,89%
Volumen de compras Central España	€	293.959.686	292.322.906	293.067.408	160.854.569
Volumen de compras Central R. Dominicana	€	53.964.430	55.415.219	63.143.026	14.291.824
Volumen de compras Central México	€	41.430.375	38.393.391	36.139.605	16.665.942
Volumen de compras Central Alemania	€	17.885.048	14.471.250	15.584.489	3.201.672
Volumen de compras Central Reino Unido	€	5.763.360	7.870.507	11.916.068	16.712.976
Volumen de compras Central Francia	€	4.645.846	4.552.725	5.388.466	7.943.027
Volumen de compras Central Italia	€	3.613.966	3.294.229	3.914.624	1.273.227

Acción social

GRI 102-12

CATEGORÍA	PORCENTAJE
Donaciones solidarias (1)	5%
Inversión en la comunidad (2)	95%
Iniciativas comerciales (3)	0%
Total	100%

(1) Entendemos donaciones solidarias como apoyo puntual u ocasional a ciertas causas como respuesta o cobertura a necesidades y solicitudes específicas, alineadas con nuestra Política de Filantropía, de organizaciones sociales. Este año, nuestras principales aportaciones se han centrado a dar cobertura a necesidades básicas de cobertura de alimentos y materiales de higiene, limpieza y sanitarios, principalmente, como consecuencia del COVID-19, sobre todo durante los primeros 3 meses de pandemia, de marzo a mayo.

(2) Inversión entendida como la participación estratégica a largo plazo junto a entidades o asociaciones de carácter social, comunitario o colegial orientadas a abordar o cubrir ciertos aspectos de nuestra elección, alineados con nuestros intereses a largo plazo y que generen un alto impacto reputacional. Por ello, y siendo conscientes de la importancia para la sociedad española de ciertos colectivos esenciales durante los meses más duros de la pandemia (sanitario, fuerzas y cuerpos de seguridad, bomberos y ejército), hemos querido contribuir no sólo a su reconocimiento social, sino a que Meliá sea percibida como un actor social de referencia a largo plazo por el apoyo brindado y que asegure un impacto positivo en nuestra reputación. La asignación de estancias gratuitas se realizó exclusivamente a miembros colegiados o adscritos a los mencionados colectivos, de forma oficial y nominativa.

(3) Entendidas como actividades relacionadas con el negocio en la comunidad para apoyar directamente a objetivos de la Compañía, promoviendo la identidad corporativa y de marca, en asociación con organizaciones benéficas y comunitarias. Este año no hemos realizado aportaciones económicas a fundaciones o entidades con este propósito como consecuencia directa de los planes de contingencia motivados por el COVID-19.

TIPO DE CONTRIBUCIÓN	IMPORTE (€)
Económica (1)	25.322
Tiempo: voluntariado corporativo durante jornada laboral (2)	-
En especie: productos o servicios donados (3)	5.211.071
Total	5.236.403

(1) Entendido como el importe monetario pagado en apoyo de proyectos comunitarios. En 2020 hemos apoyado a Born to Learn, ONG española que opera en Tanzania en el área de influencia del hotel Meliá Serengeti Lodge. A través de esta acción Meliá ha contribuido de forma directa a sufragar las necesidades de la mencionada entidad para la consecución de sus objetivos sociales: educación infantil y empoderamiento de la mujer local.

(2) Entendido como los costes para la Compañía por el tiempo dedicado por sus empleados a un programa comunitario durante el horario laboral. Debido al contexto de este año, la necesidad de impulsar el teletrabajo y la distancia social y las dificultades propias del parón de la actividad hotelera, no se ha realizado contribución a través de tiempo remunerado de empleados.

(3) Referido a la contribución en productos, equipos, servicios y otros elementos no monetarios de la empresa a la comunidad. Nuestra aportación social este año ha sido eminentemente, en especie a través de la cesión de alojamientos, espacios hoteleros cedidos o donados a colectivos esenciales, entidades sociales, o la donación de menús solidarios a beneficio de colectivos vulnerables.

Contribución a organismos y asociaciones

GRI 102-12, GRI 102-13

(En miles de €)	2017	2018	2019	2020**
Total contribución a organismos y asociaciones sectoriales*	329.3	417.3	731.8	430.7

(*) Selección de entidades

(**) La contribución en 2020 es sustancialmente menor a la del año anterior, principalmente porque nos vimos obligados a suspender la contribución a muchas entidades como medida de contención de gastos ante la crisis del COVID-19

ASUNTOS DE RELEVANCIA PARA MELIÁ	IMPORTE (€)
Turismo sostenible	64.200
Posicionamiento institucional	35.687

CONTRIBUCIONES RELEVANTES EN 2020 (Entidades)	IMPORTE (€)
Exceltur	57.000
Inverotel	15.000
UN Global Compact	4.700

LISTADO DE ENTIDADES

INSTITUCIONALES

Asociación Instituto de Auditores Internos
Associació d'Empreses i Institució 22@
Cámara de Comercio de España en Bélgica y Luxemburgo
Cámara de Comercio de Lima
Cámara de Comercio Internacional (ICC)
Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Cancún
Cámara Nacional de Turismo
Cámara Oficial de Comercio de España en Perú
Cámara Oficial de Comercio de España en Francia
Cámara Oficial de Comercio de España en Alemania
Chambre de Commerce Luxembourg
Exceltur
Fundación Turismo Palma 365
International Chamber of Commerce - Institute of World Business Law
Information Systems Audit and Control Association
Institute of Travel Management
Instituto de Oficiales de Cumplimiento
Inverotel
London Chamber of Commerce and Industry
Organización Mundial del Turismo
Spanish Chamber of Commerce
Stiftung Juniorenkreis der Handelskammer-bremen (Fundación de la Cámara Comercial)
UN Global Compact

DE NEGOCIO

Asociación Desarrollo Turístico de la Palma
Agrupación de Cadenas Hoteleras de Baleares
Asociación de Ejecutivos de RR.HH. de los Cabos
Asociación de Empresarios de la Estación de Sierra Nevada

Asociación de Empresarios Hosteleros de la Costa del Sol
Asociación de Hoteles de Cozumel
Asociación de Hoteles de la Riviera Maya
Asociación de Hoteles de los Cabos
Asociación de Hoteles y Proyectos Turísticos del Este
Asociación de Palacios de Congresos de España
Asociación Empresarial de Hostelería de Sevilla
Asociación Empresarial Hotelera de Benidorm y Comarca
Asociación Empresarial Hotelera de Madrid
Asociación Empresarios Hospedaje de Córdoba
Asociación Hostelería de Lleida
Asociación Hostelería Bizkaia
Asociación Hotelera de Alcudia
Asociación Hotelera de Menorca
Asociación Hotelera de Palma
Asociación Hotelera y Extra-Hotelera de Tenerife, La Palma, Gomera y El Hierro
Asociación Hoteleros de Palmanova/Magalluf
Asociación Hoteleros de Puerto Vallarta
Asociación Hoteles de Sevilla
Asociación Mexicana de Dirección de RR.HH.
Asociación Nacional de Ejecutivos de Organismos Empresariales
Asociación Nacional de Hoteles y Restaurantes
Asociación Provincial de Empresarios de Alojamientos Turísticos de Valladolid
Asociación Provincial de Hoteles de Huelva
Asociación Provincial de Hoteles y Alojamientos Turísticos de Alicante
Asociación Venezolana de Hoteles Cinco Estrellas
Association des Hoteliers du Grand Roissy
Assolombarda

Bureau de Convenciones y Visitantes de Lima
Central Hotel & Lodging Association
Confederazione Generale dell'Industria Italiana
Convention Bureau Granada
Convention Bureau Italia
Convention Bureau Mallorca
Convention Bureau Sevilla
Convention Bureau Sitges
Convention Bureau Turismo de Barcelona
German Hotel and Restaurant Association
European Hotels Manager Association
European Tour Operators Association
European Tourism Association
Events Managers Association
Florida Hospitality Industry Association
Global Business Travel Association
Gremio de Hostelería de Sitges
Gremio de Hoteles de Barcelona
Gremio de Hostelería de Vielha
Hamburg Convention Bureau
Hokla NRW GmbH
Hotel Booking Agents Association
Hospitality Technology Next Generation
International Hospitality Sales and Marketing Association
Ibiza Convention Bureau
International Association of Convention Center
International Association of Golf Tour Operators
International Business Travel Association
International Congress and Convention Association
Madrid Convention Bureau
Sociedad de Hoteles del Perú

Indicadores Medioambientales

Perímetro Agregado

INDICADOR PARA RATIOS DE INTENSIDAD	UNIDAD	2017	2018	2019	2020
Estancias en hoteles de propiedad, alquiler y gestión	Nº	21.349.781	21.994.362	21.796.651	8.338.039

Energía

GRI: 302-1; 302-3; 302-4 / SASB: SV-HL-130a.1

INDICADOR	UNIDAD	2017	2018	2019	2020	Δ% 2017-2020	2020o
Combustibles no renovables (A+B+C)	GJ	788.795	816.422	802.506	547.879	-44%	
	MWh	121.722	133.307	135.449	85.303	-43%	
A. Gas natural	GJ	440.091	482.026	489.798	308.425	-43%	
	m³	10.175.989	11.145.635	11.325.335	7.131.536	-43%	
B. Propano	GJ	204.458	200.315	190.671	123.306	-66%	
	Tn	4.494	4.403	4.191	2.710	-66%	
C. Gasóleo	GJ	144.245	134.081	122.036	116.148	-24%	
	m³	3.769	3.504	3.189	3.035	-24%	
Electricidad no renovable	GJ	757.622	725.469	614.431	807.337	6%	
	MWh	210.451	201.519	170.675	224.260	6%	
Vapor / calefacción / refrigeración y otras energías no renovables	GJ	289.901	279.119	279.228	146.614	-98%	
	MWh	80.528	77.533	77.563	40.726	-98%	
Total consumo de energía no renovable	GJ	1.836.318	1.821.010	1.696.165	1.501.830	-22%	1.653.761
	MWh	412.701	412.359	383.687	350.290	-18%	374.095
Electricidad renovable (con certificación verde)	GJ	804.821	828.657	890.934	441.669	-82%	
	MWh	223.561	230.183	247.482	122.686	-82%	
Total consumo de energía (no renovable + renovable)	GJ	2.641.139	2.649.667	2.587.099	1.943.499	-36%	
	MWh	636.262	642.542	631.169	472.975	-35%	
Ratio de intensidad energética	GJ / estancia	0,124	0,120	0,119	0,233	47%	
	MWh / estancia	0,030	0,029	0,029	0,057	47%	
Coste total consumo de energía	€	61.467.817	64.602.536	78.812.082	52.295.572	-18%	
Porcentaje de energía renovable	% total consumo	35,1%	35,8%	39,2%	25,9%	-35%	
Porcentaje de electricidad	% total consumo	68,2%	67,2%	66,3%	73,4%	7%	
Cobertura de los datos	% portfolio	79%	78%	76%	100%		

Agua

GRI: 303-5 / SASB: SV-HL-140a.1

INDICADOR	UNIDAD	2017	2018	2019	2020	Δ% 2017-2020	2020o
Extracción suministro de agua municipal (o de otros servicios de agua)	m³	N/D	N/D	N/D	6.640.761		
Extracción de agua dulce superficial	m³	N/D	N/D	N/D	21.668		
Extracción de agua subterránea fresca	m³	N/D	N/D	N/D	2.826.862		
Total extracción de agua	m³	10.825.071	10.595.067	10.740.348	9.489.291	-14%	
Descarga: Agua devuelta a la fuente de extracción con una calidad similar o superior a la del agua cruda extraída	m³	N/D	N/D	N/D	N/D		
Total consumo neto de agua	m³	10.825.071	10.595.067	10.740.348	9.489.291	-14%	10.632.945
Ratio de intensidad de consumo neto de agua	m³ / estancia	0,507	0,482	0,493	1,138	55%	
Cobertura de los datos	% portfolio	79%	78%	76%	100%		

Residuos

GRI: 306-2

INDICADOR	UNIDAD	2017	2018	2019	2020	2020o
A. Volumen residuos generados	Tn	28.993	34.408	34.549	17.890	
B. Volumen residuos utilizados/recicladlos/vendidos	Tn	12.517	19.310	19.596	11.000	
Total residuos desechados (A-B)	Tn	16.476	15.098	14.953	6.890	7.845
Tasa de reciclaje	% recogida select.	43,2%	56,1%	56,7%	61,5%	
Cobertura de los datos	% portfolio	79%	78%	76%	100%	

Emisiones NOx y SOx

GRI 305-7

INDICADOR	UNIDAD	2017	2018	2019	2020	Δ% 2017-2020
Total emisiones NOx	Kg	95.643,12	98.140,79	96.017,00	64.469,14	-48%
Total emisiones SOx	Kg	15.404,61	14.641,70	13.555,00	12.115,78	-27%

Huella de carbono

GRI: 305-1; 305-2; 305-3; 305-4; 305-5

INDICADOR	UNIDAD	2017	2018	2019	2020	Δ% 2017-2020
Total emisiones alcance 1	TCO ₂ eq	48.110	51.331	50.262	35.884	-34%
Ratio de intensidad emisiones alcance 1	TCO₂eq / estancia	0,002	0,002	0,002	0,004	48%
Total emisiones alcance 2	TCO ₂ eq	154.955	153.699	120.386	134.762	-15%
Ratio de intensidad emisiones alcance 2	TCO₂eq / estancia	0,007	0,007	0,006	0,016	55%
Total emisiones alcance 3	TCO ₂ eq	54.652	53.982	410.887	145.666	62%
Ratio de intensidad emisiones alcance 3	TCO₂eq / estancia	0,003	0,002	0,019	0,017	85%
Cobertura de los datos	% portfolio	79%	78%	76%	100%	21%

(*) Las emisiones de alcance 3 se incrementan drásticamente a partir de 2019 debido a que ampliamos las categorías de medición

Science-based Target Initiative (SBTi)

GRI: 305-1; 305-2; 305-3; 305-4; 305-5

INDICADOR	UNIDAD	2017	2018	2019	2020	Δ% 2018-2020	2020o
Total emisiones alcance 1 (SBTi)	TCO ₂ eq	N/D	73.455	64.603	35.884	-51,1%	72.831
Total emisiones alcance 2 (SBTi)*	TCO ₂ eq	N/D	347.243	256.306	166.981	-51,9%	248.873
Cobertura de los datos	% portfolio año base SBTi	N/D	100%	100%	100%		

(*) Scope 2: Se tiene en cuenta el total de emisiones de electricidad, incluyendo electricidad renovable. Hay países en los que la contratación de electricidad es 100% renovable (España, Italia, Francia, Alemania y Reino Unido), sin embargo se contabilizan estas emisiones en este apartado, para visibilizar el impacto de las acciones de mejora realizadas en materia de ahorro y eficiencia energética

Inversión medioambiental

INDICADOR	UNIDAD	2017	2018	2019	2020
Total inversión medioambiental (Capex)	€	3.540.000	4.720.500	3.520.441	10.489.748
Total gasto medioambiental (Opex)	€	8.276.844	8.284.694	8.253.814	6.330.537
Total ahorros generados	€	644.856	691.842	1.173.600	994.291
Cobertura de los datos	% portfolio	100%	100%	100%	100%

Perímetro Consolidado

INDICADOR PARA RATIOS DE INTENSIDAD	UNIDAD	2017	2018	2019	2020
Estancias en hoteles de propiedad y alquiler	Nº	14.653.275	14.571.012	14.129.439	3.826.372

Energía

GRI: 302-1; 302-3; 302-4 / SASB: SV-HL-130a.1

INDICADOR	UNIDAD	2017*	2018	2019	2020	Δ% 2017-2020	2020o
Combustibles no renovables (A+B+C)	GJ	N/D	585.716	597.736	292.024	-101%	
	MWh	N/D	98.273	102.009	53.734	-83%	
A. Gas natural	GJ	N/D	355.379	368.897	194.335	-83%	
	m³	N/D	8.216.862	8.529.411	4.493.497	-83%	
B. Propano	GJ	N/D	149.790	156.886	73.781	-103%	
	Tn	N/D	3.292	3.448	1.622	-103%	
C. Gasóleo	GJ	N/D	80.546	71.953	23.908	-237%	
	m³	N/D	2.105	1.880	625	-237%	
Electricidad no renovable	GJ	N/D	440.441	331.912	204.444	-115%	
	MWh	N/D	122.345	92.198	56.790	-115%	
Vapor / calefacción / refrigeración y otras energías no renovables	GJ	N/D	276.904	279.228	146.614	-89%	
	MWh	N/D	76.918	77.563	40.726	-89%	
Total consumo de energía no renovable	GJ	N/D	1.303.061	1.208.876	643.082	-103%	1.178.654
	MWh	N/D	297.536	271.770	151.250	-97%	264.975
Electricidad renovable (con certificación verde)	GJ	N/D	580.069	658.431	318.111	-82%	
	MWh	N/D	161.130	182.897	88.364	-82%	
Total consumo de energía (no renovable + renovable)	GJ	N/D	1.883.130	1.867.307	961.193	-96%	
	MWh	N/D	458.666	454.667	239.614	-91%	
Ratio de intensidad energética	GJ / estancia	N/D	0,129	0,132	0,251	49%	
	MWh / estancia	N/D	0,031	0,032	0,063	50%	
Coste total consumo de energía	€	N/D	N/D**	N/D**	24.593.193	-	
Porcentaje de energía renovable	% total consumo	N/D	35,1%	40,2%	36,9%	5%	
Porcentaje de electricidad	% total consumo	N/D	61,8%	60,5%	60,6%	-2%	
Cobertura de los datos	% portfolio	N/D	100%	100%	100%		

(*) En 2017 se reportaba el dato sólo en perímetro agregado. (**) En 2018 y 2019 el coste total de consumo de energía se calculó sólo en perímetro agregado.

Agua

GRI: 303-3; 303-5 / SASB: SV-HL-140a.1

INDICADOR	UNIDAD	2017*	2018	2019	2020	Δ% 2017-2020	2020o
Extracción suministro de agua municipal (o de otros servicios de agua)	m³	N/D	N/D	N/D	2.004.988	-	
Extracción de agua dulce superficial	m³	N/D	N/D	N/D	-	-	
Extracción de agua subterránea fresca	m³	N/D	N/D	N/D	2.567.450	-	
Total extracción de agua	m³	N/D	7.442.823	7.439.954	4.572.438	-63%	
Descarga: Agua devuelta a la fuente de extracción con una calidad similar o superior a la del agua cruda extraída	m³	N/D	N/D	N/D	N/D	-	
Total consumo neto de agua	m³	N/D	7.442.823	7.439.954	4.572.438	-63%	7.365.554
Ratio de intensidad de consumo neto de agua	m³ / estancia	N/D	0,511	0,527	1,195	57%	
Cobertura de los datos	% portfolio	N/D	100%	100%	100%		

(*) En 2017 se reportaba el dato sólo en perímetro agregado. (**) En 2018 y 2019 no se disponía de datos por fuente de extracción ni descarga. En 2020 se tiene información por fuente de extracción y continuamos trabajando para poder medir las descargas.

Residuos

GRI: 306-2

INDICADOR	UNIDAD	2017*	2018*	2019*	2020	2020o
A. Volumen residuos generados	Tn	N/D	N/D	N/D	8.210	
B. Volumen residuos utilizados/reciclad/vendidos	Tn	N/D	N/D	N/D	5.048	
Total residuos desechados (A-B)	Tn	N/D	N/D	N/D	3.162	3.600
Tasa de reciclaje	% recogida select.	N/D	N/D	N/D	61,5%	
Cobertura de los datos	% portfolio	N/D	N/D	N/D	100%	

(*) En el periodo de 2017 a 2019 se reportaban los datos sólo en perímetro agregado

Emisiones NOx y SOx

GRI 305-7

INDICADOR	UNIDAD	2017*	2018	2019	2020	Δ% 2017-2020
Total emisiones NOx	Kg	-	71.185	73.159	35.626	-100%
Total emisiones SOx	Kg	-	9.136	8.427	3.146	-190%

(*) En 2017 se reportaba el dato sólo en perímetro agregado

Huella de carbono

GRI: 305-1; 305-2; 305-3; 305-4; 305-5

INDICADOR	UNIDAD	2017*	2018	2019	2020	Δ% 2018-2020	2020o
Total emisiones alcance 1	TCO ₂ eq	N/D	36.698	37.069	18.404	-99%	36.754
Ratio de intensidad emisiones alcance 1	TCO₂eq / estancia	N/D	0,003	0,003	0,005	48%	
Total emisiones alcance 2	TCO ₂ eq	N/D	148.143	81.923	48.888	-203%	79.547
Ratio de intensidad emisiones alcance 2	TCO₂eq / estancia	N/D	0,010	0,006	0,013	20%	
Total emisiones alcance 3**	TCO ₂ eq	N/D	38.535	367.565	88.221	56%	
Ratio de intensidad emisiones alcance 3	TCO₂eq / estancia	N/D	0,003	0,026	0,023	89%	
Cobertura de los datos	% portfolio	N/D	100%	100%	100%		

(*) En 2017 se reportaba el dato sólo en perímetro agregado. (**) Las emisiones de alcance 3 se incrementan drásticamente a partir de 2019 debido a que ampliamos las categorías de medición.



5

Anexos

**Información Corporativa
& Contactos**

**Requerimientos de
información no financiera
y de diversidad
(Ley 11/2018)**

**Índice de contenidos
SASB Standards**

**Índice de contenidos
GRI Standards**

Notas GRI

**Índice de contenidos
Pacto Mundial**

**Informe de verificación
externa**



Información Corporativa & Contactos

GRI 102-3

Sedes corporativas

CENTRAL

Gremio Toneleros, 24. Polígono Son Castelló
07009 Palma de Mallorca, España
T. +34 971 22 44 00

ESPAÑA

Mauricio Legendre, 16
28046 Madrid, España
T. +34 913 153 246

CHINA

Unit 2-3, 34th Floor JinMao Tower, 88 Century Avenue, Pudong District
Shanghai, 200120, China
T. +86 21 3382 0800

INDONESIA

Marquee Office Suite M01, Equity Tower
37th Floor, Sudirman Central Business District (SCBD) Lot. 9, Jl. Jend. Sudirman Kav. 52-53
Jakarta 12190, Indonesia
T. +62 21 5080 4500

VIETNAM

#A01-03, Hoang Anh Gia Lai Riverview Building 37 Nguyen Van Huong street, Thao Dien ward, District 2
Hochiminh City, Vietnam
T. +84 (0) 909 43 9892

CUBA

5ª Avenida e/20 y 22 No. 2008 Playa
La Habana, Cuba
T. +53 7 204 0910

MÉXICO

Blvd. Kukulcan Km. 16.5
77500 Cancún
Quintana Roo, México

AMÉRICAS

Sol Group Corporation*
800 Brickell Avenue 6th floor
33131 Miami, Florida, USA

*The Sol Group Corporation is a separate corporation with an office in Miami that provides services to owners and/or operators of hotels located in the Americas that are affiliated with Meliá brands. Meliá Hotels International SA does not have an office or otherwise conduct business in the United States of America.

Departamentos corporativos

RELACIÓN CON INVERSORES

investors.relations@melia.com
T. +34 971 22 44 64

ATENCIÓN AL ACCIONISTA

club.accionista@melia.com
T. +34 971 22 45 54

COMUNICACIÓN Y PRENSA

comunicacion@melia.com
T. +34 971 22 44 64

RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

csr@melia.com
T. +34 971 22 45 98

Requerimientos de información no financiera y de diversidad (Ley 11/2018)

Estado de Información no Financiera

Contenidos	GRI relacionados	Apartados del informe	Páginas	Alcance reporting	Verificación externa
Modelo de Negocio					
Descripción del modelo de negocio del grupo, incluyendo entorno empresarial, organización y estructura, mercados en los que opera, objetivos y estrategias, y los principales factores o tendencias que puedan afectar a su evolución	102-1	Índice de contenidos GRI Standards	209 - 213	Agregado	✓
	102-16	Misión, visión y valores	14 - 15		✓
	201-1	Modelo de negocio	16		✓
	102-2; 102-6	Portfolio y posicionamiento de marcas	17 - 29		✓
	102-15	Visión del sector turístico	36 - 38; 68		✓
	de 102-18 a 102-20; de 102-22 a 102-27	Buen Gobierno	59; 62		✓
	102-4; 102-7; 102-10	Mapa de presencia	30 - 31		✓
-	Prioridades estratégicas	39 - 43	✓		
Cuestiones Medioambientales					
Políticas & Riesgos					
Una descripción de las políticas que aplica el grupo, incluyendo los procedimientos de diligencia debida para la evaluación, prevención y atenuación de riesgos e impactos, así como los procedimientos de verificación y control	103-2	Medioambiente & Cambio Climático	141 - 157	Agregado	✓
Los principales riesgos relacionados con las actividades del grupo, incluyendo cómo el grupo gestiona dichos riesgos y qué procedimientos utiliza para detectarlos y evaluarlos	102-15; 102-29; 102-30; 102-31; 201-2	Gestión de riesgos	67 - 72		✓
		Gestión de riesgos y oportunidades derivadas del cambio climático	151		✓
Información Global					
Información detallada sobre los efectos actuales y previsible de las actividades de la empresa en el medio ambiente, los procedimientos de evaluación o certificación ambiental, los recursos dedicados a la prevención de riesgos ambientales y la aplicación del principio de precaución	102-11; 102-29; 102-30; 307-1	Medioambiente & Cambio Climático	141 - 157	Agregado	✓
Contaminación					
Medidas para prevenir, reducir o reparar las emisiones de carbono teniendo en cuenta cualquier forma de contaminación atmosférica específica de una actividad	302-4; 302-5; 305-1 a 305-5; 305-7	Medioambiente & Cambio Climático	142- 143; 155 - 157; 198	Agregado & Consolidado	✓
Economía Circular					
Medidas de prevención, reciclaje, reutilización, otras formas de recuperación y eliminación de desechos	103-2; 306-2	Gestión de residuos	146 - 148; 198; 200	Agregado & Consolidado	✓
Acciones para combatir el desperdicio de alimentos	103-2	Iniciativas contra el desperdicio alimentario	147	Agregado	✓
Uso sostenible de los recursos					
El consumo de agua	303-5	Gestión del agua	143 - 145; 197; 199	Agregado & Consolidado	✓
Consumo de materias primas y las medidas adoptadas para mejorar la eficiencia de su uso		Este dato no se reporta al no ser un asunto material para la Compañía		N/A	✓
Consumo de energía y medidas tomadas para mejorar la eficiencia energética y el uso de energías renovables.	302-1; 302-3; 302-4; 302-5	Gestión de la energía	142 - 143; 197; 199	Agregado & Consolidado	✓

Contenidos	GRI relacionados	Apartados del informe	Páginas	Alcance reporting	Verificación externa
Cambio Climático					
Los elementos importantes de las emisiones de gases de efecto invernadero generados como resultado de las actividades de la empresa	201-2; 305-1 a 305-5; 305-7	Cambio climático	151 - 157	Agregado & Consolidado	✓
Las medidas adoptadas para adaptarse a las consecuencias del cambio climático	201-2; 305-5	Cambio climático	151 - 157		✓
Las metas de reducción establecidas voluntariamente a medio y largo plazo para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero	103-2; 305-5	Cambio climático	151 - 157		✓
Protección de la biodiversidad					
Medidas tomadas para preservar o restaurar la biodiversidad y los impactos causados en áreas protegidas	304-1; 304-2	Gestión de la biodiversidad	149 - 150	Agregado & Consolidado	✓
Impactos causados por las actividades u operaciones en áreas protegidas	304-1	Gestión de la biodiversidad	150		✓
Cuestiones Sociales y relativas al Personal					
Políticas & Riesgos					
Una descripción de las políticas que aplica el grupo, incluyendo los procedimientos de diligencia debida para la evaluación, prevención y atenuación de riesgos e impactos, así como los procedimientos de verificación y control.	103-2	Personas	120 - 133	Agregado	✓
Los principales riesgos relacionados con las actividades del grupo, incluyendo cómo el grupo gestiona dichos riesgos y qué procedimientos utiliza para detectarlos y evaluarlos	102-15; 102-29; 102-30; 102-31	Gestión de riesgos	36 - 38; 56 - 57; 66 - 67		✓
Empleo					
Número total y distribución de empleados por sexo, edad, país y clasificación profesional	102-8; 405-1	Indicadores personas	181 - 183; 186 - 188	Agregado & Consolidado	✓
Número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo	102-8	Indicadores personas	183 - 184; 188 - 189		✓
Promedio anual de contratos indefinidos, de contratos temporales y de contratos a tiempo parcial por sexo, edad y clasificación profesional	102-8, 401-1	Indicadores personas	181 - 191		✓
Número de despidos por sexo, edad y clasificación profesional	401-1 (b)	Indicadores personas	190	Consolidado	✓
Las remuneraciones medias y su evolución desagregados por sexo, edad y clasificación profesional o igual valor	405-2	Indicadores personas	190		✓
Brecha salarial, la remuneración de puestos de trabajo iguales o de media de la sociedad	405-2	Indicadores personas	190	Agregado	✓
Remuneración de puestos de trabajo iguales o de media de la sociedad	202-1	Indicadores personas	191		✓
La remuneración media de los consejeros y directivos	102-28; 102-35 a 102-39	Remuneración del Consejo de Administración	61; 64 - 65	Agregado & Consolidado	✓
Implantación de políticas de desconexión laboral		Desconexión digital	131		✓
Empleados con discapacidad		Discapacidad y accesibilidad universal	133	✓	
Organización del trabajo					
Organización del tiempo de trabajo	102-8 (c)	Organización del tiempo de trabajo	130	Agregado	✓
Número de horas de absentismo		Indicadores S&SL	192 - 193	Agregado & Consolidado	✓
Medidas destinadas a facilitar el disfrute de la conciliación y fomentar el ejercicio corresponsable de estos por parte de ambos progenitores.	401-3 (b,c,e)	Nuevas formas de trabajo	130		✓
Salud y Seguridad					
Condiciones de salud y seguridad en el trabajo	103-2	Seguridad y salud laboral	134 - 140	Agregado	✓
Accidentes de trabajo, en particular su frecuencia y gravedad	403-2 (a)	Indicadores S&SL	192 - 193	Agregado & Consolidado	✓
Enfermedades profesionales, desagregado por sexo	403-2 (a)	Indicadores S&SL	192 - 193		✓

Contenidos	GRI relacionados	Apartados del informe	Páginas	Alcance reporting	Verificación externa
Relaciones Sociales					
Organización del diálogo social	102-42; 102-43; 402-1	Grupos de interés Índice de contenidos GRI Standards	49; 212	Agregado	✓
Porcentaje de empleados cubiertos por convenio colectivo	102-41	Índice de contenidos GRI Standards	209	Agregado & Consolidado	✓
El balance de los convenios colectivos, particularmente en el campo de la salud y la seguridad en el trabajo	403-4	Índice de contenidos GRI Standards	213		✓
Formación					
Políticas implementadas	103-2 ; 404-2	Formación & Desarrollo	124, 179	Agregado	✓
Cantidad total de horas de formación por categorías profesionales	404-1	Indicadores personas	124; 191	Agregado & Consolidado	✓
Accesibilidad Universal					
Accesibilidad universal de las personas con discapacidad	103-2	Discapacidad y accesibilidad universal	133	Agregado & Consolidado	✓
Igualdad					
Medidas adoptadas para promover la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres; planes de igualdad, medidas adoptadas para promover el empleo, protocolos contra el acoso sexual y por razón de sexo, la integración y la accesibilidad universal de las personas con discapacidad; La política contra todo tipo de discriminación y, en su caso, de gestión de la diversidad	103-2; 404-2; 405-1; 406-1	Igualdad, diversidad e inclusión	131 - 133	Agregado	✓
Derechos Humanos					
Políticas & Riesgos					
Una descripción de las políticas que aplica el grupo, incluyendo los procedimientos de diligencia debida para la evaluación, prevención y atenuación de riesgos e impactos, así como los procedimientos de verificación y control.	103-2	Protección de los derechos humanos	168 - 171	Agregado	✓
Los principales riesgos relacionados con las actividades del grupo, incluyendo cómo el grupo gestiona dichos riesgos y qué procedimientos utiliza para detectarlos y evaluarlos	102-15;102-29; 102-30; 102-31	Gestión de riesgos	67 - 72		✓
Derechos Humanos					
"Aplicación de procedimientos de diligencia debida en materia de derechos humanos Prevención de los riesgos de vulneración de derechos humanos y, en su caso, medidas para mitigar, gestionar y reparar posibles abusos cometidos"	414-2	Protección de los derechos humanos	168 - 171	Agregado	✓
Denuncias por casos de vulneración de derechos humanos	102-17; 411-1	"Protección de los derechos humanos Índice de contenidos GRI Standards"	168 - 171; 212		✓
Promoción y cumplimiento de las disposiciones de los convenios fundamentales de la Organización Internacional del trabajo relacionadas con el respeto por la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva. La eliminación de la discriminación en el empleo y la ocupación. La eliminación del trabajo forzoso u obligatorio. La abolición efectiva del trabajo infantil	103-2; 406-1; 408-1; 409-1	"Personas Protección de los derechos humanos Índice de contenidos GRI Standards"	120; 168; 212		✓
Corrupción y Soborno					
Políticas & Riesgos					
Una descripción de las políticas que aplica el grupo, incluyendo los procedimientos de diligencia debida para la evaluación, prevención y atenuación de riesgos e impactos, así como los procedimientos de verificación y control	103-2	Ética e integridad	73 - 78	Agregado	✓
Los principales riesgos relacionados con las actividades del grupo, incluyendo cómo el grupo gestiona dichos riesgos y qué procedimientos utiliza para detectarlos y evaluarlos	102-15;102-29; 102-30; 102-31	Gestión de riesgos	67 - 72		✓

Contenidos	GRI relacionados	Apartados del informe	Páginas	Alcance reporting	Verificación externa
Corrupción y Soborno					
Medidas adoptadas para prevenir la corrupción y el soborno	205-1; 205-3	Corrupción y soborno	76	Agregado	✓
Medidas para luchar contra el blanqueo de capitales	103-2	Blanqueo de capitales	76		✓
Aportaciones a fundaciones y entidades sin ánimo de lucro	102-12; 102-13; 201-1; 415-1	Indicadores sociales	162; 195 - 196		✓
Sociedad					
Políticas & Riesgos					
Una descripción de las políticas que aplica el grupo, incluyendo los procedimientos de diligencia debida para la evaluación, prevención y atenuación de riesgos e impactos, así como los procedimientos de verificación y control	103-2	Impacto social	162 - 167	Agregado	✓
Los principales riesgos relacionados con las actividades del grupo, incluyendo cómo el grupo gestiona dichos riesgos y qué procedimientos utiliza para detectarlos y evaluarlos	102-15; 102-29; 102-30; 102-31	Gestión de riesgos	67 - 72		✓
Compromisos de la empresa con el desarrollo sostenible					
El impacto de la actividad de la sociedad en el empleo y el desarrollo local	103-2; 413-1; 413-2	Impacto social	162 - 167	Agregado	✓
	202-2	Personas	120 - 133		✓
El impacto de la actividad de la sociedad en las poblaciones locales y en el territorio	204-1; 413-1; 413-2	Cadena de suministro	158 - 161		✓
Las relaciones mantenidas con los actores de las comunidades locales y las modalidades del diálogo con estos	102-43; 413-1	Grupos de interés	49		✓
Las acciones de asociación o patrocinio	102-13	Indicadores sociales	194 - 196		✓
Subcontratación y Proveedores					
La inclusión en la política de compras de cuestiones sociales, de igualdad de género y ambientales	102-9; 103-2	Cadena de suministro	158 - 161	Agregado	✓
Consideración en las relaciones con proveedores y subcontratistas de su responsabilidad social y ambiental	308-1; de 407-1 a 409-1; 414-1	Evaluación ESG a nuestros proveedores	158 - 161		✓
Sistemas de supervisión y auditorías y resultados de las mismas	308-2; 414-2	Evaluación ESG a nuestros proveedores	158 - 161		✓
Consumidores					
Medidas para la salud y la seguridad de los consumidores;	416-1	Stay Safe with Meliá	115	Agregado	✓
Sistemas de reclamación, quejas recibidas y resolución de las mismas	416-2; 417-2; 417-3; 418-1	Experiencia del cliente	112 - 119		✓
Información Fiscal					
"Beneficios obtenidos país por país Impuestos sobre beneficios pagados"	201-1	Transparencia fiscal	79 - 81	Agregado	✓
Subvenciones públicas recibidas	201-4	Índice de contenidos GRI Standards	210		✓
Otra información significativa					
Otra información sobre el perfil de la Compañía	102-1; 102-3; 102-5	Índice de contenidos GRI Standards	209	Agregado	✓
Identificación de asuntos materiales	102-21; 102-44	Análisis de materialidad	56 - 57		✓
Acerca de este informe	102-14; 102-32; de 102-45 a 102-56	Acerca de este informe	6 - 7		✓
Otra información utilizada en la elaboración del documento	201-3; 206-1; 419-1	Índice de contenidos GRI Standards	210		✓

Índice de contenidos SASB Standards

Asuntos de divulgación de sostenibilidad y métricas contables

Código SASB	Indicador	Unidad	2019	2020
Gestión de la Energía				
SV-HL-130a.1	Total energía consumida	GJ por estancia	0,1187	0,2331
		GJ	2.587.099	1.943.499
	Consumo de electricidad (s/ total energía consumida)	%	66,3%	73,4%
	Consumo de energía 100% renovable (s/ total energía consumida)	%	39,2%	25,9%
Gestión del Agua				
SV-HL-140a.1	Total agua extraída	Miles m ³ por estancia	0,0005	0,0011
		Miles m ³	10.740	9.489
	Total agua consumida	Miles m ³ por estancia	0,0005	0,0011
		Miles m ³	10.740	9.489
	Portfolio ubicado en zonas de estrés hídrico	Nº hoteles	N/D	93
		%	N/D	29,3%
Impactos Ecológicos				
SV-HL-160a.1	Portfolio ubicado en o cerca de zonas protegidas	Nº hoteles	50	49
SV-HL-160a.2	Política medioambiental y prácticas para preservar el ecosistema	Cualitativo	Capítulo Medioambiente & Cambio Climático	
Prácticas laborales				
SV-HL-310a.1	Tasa de rotación voluntaria	Tasa	18,7%	12,7%
	Tasa de rotación involuntaria	Tasa	24,2%	23,0%
SV-HL-310a.2	Pérdidas económicas por violación de derechos laborales	€	N/D	N/D
SV-HL-310a.3	Salario medio por hora de empleados con salario mínimo (por regional)	€	N/D	N/D
	Porcentaje de empleados con salario mínimo (por regional)	%	N/D	N/D
SV-HL-310a.4	Políticas y/o programas para prevenir el acoso laboral	Cualitativo	Capítulo Personas	
Adaptación al cambio climático				
SV-HL-450a.1	Portfolio ubicado en zonas con riesgo de inundación	Nº hoteles	N/D	41

Métricas de actividad

Código SASB	Indicador	Unidad	2019	2020
SV-HL-000.A	Habitaciones disponibles	Nº	24.099.227	13.126.297
SV-HL-000.B	Habitaciones ocupadas	Nº	15.711.990	4.585.827
	Ratio medio de ocupación	%	65,2%	34,9%
SV-HL-000.C	Área total de instalaciones hoteleras	m ²	N/D	N/D
SV-HL-000.D	Portfolio en Propiedad	Nº hoteles	43	43
		%	13%	14%
	Portfolio en Alquiler	Nº hoteles	108	103
		%	33%	32%
	Portfolio en Gestión	Nº hoteles	128	124
		%	40%	39%

Índice de contenidos GRI Standards

Código GRI	GRI	Página	Comentarios / omisiones
GRI 102: Datos Generales			
Perfil de la Organización			
102-1	Nombre de la organización	209	Meliá Hotels International
102-2	Actividades, marcas, productos y servicios	17 - 29	
102-3	Ubicación de la sede	200	
102-4	Ubicación de las operaciones	30 - 31	
102-5	Propiedad y forma jurídica	213	Nota 1
102-6	Mercados servidos	17 - 29	
102-7	Tamaño de la organización	30 - 31	
102-8	Información sobre empleados y otros trabajadores	181 - 183; 186 - 188	
102-9	Cadena de suministro	158	
102-10	Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	30 - 31	
102-11	Principio o enfoque de precaución	213	Nota 2
102-12	Iniciativas externas	162; 194 - 195	
102-13	Afiliación a asociaciones	194 - 195	
Estrategia			
102-14	Declaración de los altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	3 - 4	
102-15	Principales impactos, riesgos y oportunidades	36 - 38; 68	
Ética y Transparencia			
102-16	Valores, principios, estándares y normas de conducta	14 - 15	
102-17	Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	73 - 78	
Gobierno			
102-18	Estructura de gobernanza	59	
102-19	Delegación de autoridad	59	
102-20	Responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales	62	
102-21	Consulta a grupos de interés sobre temas económicos, ambientales y sociales	56 - 57	
102-22	Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités	59; 62	
102-23	Presidente del máximo órgano de gobierno	59	
102-24	Nominación y selección del máximo órgano de gobierno	60; 213	Nota 3
102-25	Conflictos de intereses	213	Nota 4
102-26	Función del máximo órgano de gobierno en la selección de objetivos, valores y estrategia	60	
102-27	Conocimientos colectivos del máximo órgano de gobierno	61	
102-28	Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	61	
102-29	Identificación y gestión de los impactos económicos, ambientales y sociales	56 - 57	
102-30	Eficacia de los procesos de gestión del riesgo	66 - 67	
102-31	Evaluación de temas económicos, ambientales y sociales	56 - 57	
102-32	Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad	209	Formulación del Informe Integrado en el Consejo de Administración
102-35	Políticas de remuneración	64	
102-36	Proceso para determinar la remuneración	65	
102-38	Ratio de compensación total anual	64	
102-38	Ratio de compensación total anual	64	
Participación de los grupos de interés			
102-40	Lista de grupos de interés	49	
102-41	Acuerdos de negociación colectiva	209	A nivel consolidado, el 96% de nuestros trabajadores está sujeto a convenio. A nivel agregado, el 79%
102-42	Identificación y selección de grupos de interés	49	
102-43	Enfoque para la participación de los grupos de interés	49	
102-44	Temas y preocupaciones clave mencionados	56 - 57	

Código GRI	GRI	Página	Comentarios / omisiones
Práctica de Reporting			
102-45	Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	210	Cuentas Anuales Consolidadas 2020
102-46	Definición de los contenidos de los informes y las coberturas del tema	56 - 57	
102-47	Lista de temas materiales	56 - 57	
102-48	Reexpresión de la información	6 - 7	
102-49	Cambios en la elaboración del informe	6 - 7	
102-50	Periodo objeto del informe	210	1 Enero 2020 a 31 Diciembre 2020
102-51	Fecha del último informe	210	Informe Anual 2019
102-52	Ciclo de elaboración de informes	210	Anual
102-53	Punto de contacto para preguntas sobre el informe	6 - 7	
102-54	Declaración de elaboración del informe de conformidad con los Estándares GRI	6 - 7	
102-55	Índice de contenidos GRI	6 - 7	
102-56	Verificación externa	6 - 7	
GRI 103: Enfoque de Gestión			
103-1	Explicación del tema material y su cobertura	56 - 57; 59 - 66; 67 - 72; 73 - 79; 82 - 99; 100 - 102; 120 - 133; 134 - 140; 141	
103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	- 157; 158 - 161; 162 - 167; 168 - 171; 172 - 176	
103-3	Evaluación del enfoque de gestión		
GRI 201: Desempeño Económico			
201-1	Valor económico directo generado y distribuido	163	
201-2	Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades derivados del cambio climático	151	
201-3	Obligaciones del plan de beneficios definidos y otros planes de jubilación	210	Nota 4
201-4	Asistencia financiera recibida del gobierno	210	Las subvenciones en el ejercicio ascendieron a 215.302,56 € a nivel consolidado y 368.739,53 € a nivel agregado. Adicionalmente, y como consecuencia de las ayudas para el empleo otorgadas por los diferentes países, las exoneraciones al pago de la seguridad social han ascendido a 24.673.757,68 euros a nivel consolidado, 25.864.964,18 euros a nivel agregado. Por otra parte, se recibieron en el ejercicio 2020, en concepto de bonificaciones para formación, 245.950,63 € a nivel consolidado y 310.540,69 € a nivel agregado. Los gobiernos no forman parte de la estructura accionarial
GRI 202: Presencia en el mercado			
202-1	Ratio del salario de categoría inicial estándar por sexo frente al salario mínimo local	191	
GRI 203: Impactos económicos indirectos			
203-1	Inversiones en infraestructura y servicios apoyados	32 - 34	
203-2	Impactos económicos indirectos significativos	32 - 34	
GRI 204: Prácticas de Compras			
204-1	Porporción de gasto en proveedores locales	194	
GRI 205: Anticorrupción			
205-1	Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción	76	
205-2	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	76	
205-3	Casos confirmados de corrupción y medidas tomadas	211	En el ejercicio no se ha dado ningún caso de corrupción
GRI 206: Prácticas Anticompetitivas			
206-1	Acciones jurídicas relacionadas con la competencia desleal y las prácticas monopólicas y contra la libre competencia	211	En el ejercicio 2020 se atendió la sanción económica por valor de 6.678.000 euros, impuesta por la Comisión Europea en el ámbito del procedimiento de colaboración AT. 40528 Meliá (Holiday Pricing)

Código GRI	GRI	Página	Comentarios / omisiones
GRI 207: Fiscalidad			
207-1	Enfoque fiscal	79 - 81	
207-2	Gobernanza fiscal, control y gestión de riesgos	79 - 81	
207-4	Presentación de informes por país	81	
GRI 302: Energía			
302-1	Consumo energético dentro de la organización	142 - 143; 197; 199	
302-3	Intensidad energética	142 - 143; 197; 199	
302-4	Reducción del consumo energético	142 - 143; 197; 199	
302-5	Reducciones de los requisitos energéticos de los productos y servicios	142	
GRI 303: Agua			
303-1	Interacción con el agua como recurso compartido	143	
303-2	Gestión de los impactos relacionados con los vertidos de agua	145	
303-3	Extracción de agua	197	
303-4	Vertidos de agua	143	
303-5	Consumo de agua	143 - 144; 195; 197	
GRI 304: Biodiversidad			
304-1	Centros de operaciones en propiedad, arrendados o gestionados ubicados dentro de o junto a áreas protegidas o zonas de gran valor para la biodiversidad fuera de áreas protegidas	150	
304-2	Impactos significativos de actividades, productos y los servicios en la biodiversidad	149	
GRI 305: Emisiones			
305-1	Emisiones directas de GEI (Alcance 1)	155 - 157	
305-2	Emisiones indirectas de GEI (Alcance 2)	155 - 157	
305-3	Otras emisiones indirectas de GEI (Alcance 3)	155 - 157	
305-5	Reducción de las emisiones de GEI	155 - 157	
305-7	Óxidos de nitrógeno (NOx), óxidos de azufre (SOx), y otras emisiones significativas atmosféricas	198; 200	
GRI 306: Vertidos y Residuos			
306-2	Residuos por tipo y método de eliminación	198; 200	Los datos de residuos generados se han calculado mediante una extrapolación en base a una muestra de medición de 146 hoteles
306-3	Derrames significativos	211	
GRI 307: Cumplimiento Medioambiental			
307-1	Incumplimiento de la legislación y normativa ambiental	211	La propuesta de sanción comunicada en 2019 por razón de la instalación de mobiliario cuyo pago estuvo previsto en 2020, todavía sigue pendiente, previendo razonablemente su exigibilidad a 2021
GRI 308: Evaluación ambiental de proveedores			
308-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de evaluación y selección de acuerdo con los criterios ambientales	160	
308-2	Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y medidas adoptadas	158	
GRI 401: Empleo			
401-1 (b)	Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal (parcial)	184; 185; 189	
GRI 402: Relaciones laborales			
402-1	Plazos de aviso mínimos sobre cambios operacionales	212	Según el país y el hotel, se cumplen los plazos mínimos estipulados por los convenios colectivos aplicables o, en su ausencia, lo que marque la legislación correspondiente

Código GRI	GRI	Página	Comentarios / omisiones
GRI 403: Salud y Seguridad en el Trabajo			
403-1	Sistema de gestión de la salud y seguridad en el trabajo	135	
403-2	Identificación de peligros, evaluación de riesgos e investigación de incidentes	134; 137; 192; 193	
403-3	Servicios de salud en el trabajo	134	
403-4	Participación de los trabajadores, consultas y comunicación sobre salud y seguridad en el trabajo	213	Nota 5
403-5	Formación de trabajadores sobre seguridad y salud en el trabajo	134; 137	
403-6	Fomento de la salud de los trabajadores	134	
403-8	Cobertura del sistema de gestión de la salud y seguridad en el trabajo	134	
403-9	Lesiones por accidente laboral	192; 193	
403-10	Dolencias y enfermedades laborales	192; 193	
GRI 404: Formación y Educación			
404-1	Media de horas de formación al año por empleado	124; 191	
404-2	Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición	124	
GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades			
405-1	Diversidad en órganos de gobierno y empleados	131 - 133; 186	
405-2	Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres	190	
GRI 406: No Discriminación			
406-1	Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas	212	En el ejercicio 2019 no se han detectado casos de discriminación
GRI 407: Libertad de asociación y negociación colectiva			
407-1	Operaciones y proveedores cuyo derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva podría estar en riesgo	212	Meliá Hotels International tiene un acuerdo con UIFUITA que incluye estos aspectos
GRI 408: Trabajo Infantil			
408-1	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil	212	No existe riesgo en la Compañía. Meliá Hotels International tiene un acuerdo con UIF-UITA que incluye estos aspectos, además de un convenio suscrito al respecto con UNICEF y en 2018 se incluyeron cláusulas específicas de este asunto en el código ético, código ético de proveedores y la política de derechos humanos
GRI 409: Trabajo forzoso u obligado			
409-1	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo forzoso u obligatorio	212	No existe riesgo en la Compañía. Meliá Hotels International tiene un acuerdo con UIF-UITA que incluye estos aspectos, además de un convenio suscrito al respecto con UNICEF y en 2018 se incluyeron cláusulas específicas de este asunto en el código ético, código ético de proveedores y la política de derechos humanos
GRI 411: Derechos de los pueblos indígenas			
411-1	Casos de violaciones de los derechos de los pueblos indígenas	212	No se han detectado casos de violación de los derechos de los pueblos indígenas
GRI 412: Evaluación derechos humanos			
412-3	Acuerdos y contratos de inversión significativos con cláusulas sobre derechos humanos o sometidos a evaluación de derechos humanos	171	
GRI 413: Comunidades locales			
413-1	Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones de impacto y programas de desarrollo	12; 162	
413-2	Operaciones con impactos negativos (significativos y potenciales) en las comunidades locales	212	No se han detectado operaciones con impactos negativos en las comunidades locales
GRI 414: Evaluación social de proveedores			
414-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios sociales	160 - 161; 171; 194	
GRI 415: Política pública			
415-1	Contribuciones a partidos y/o representantes políticos	213	En el ejercicio no se ha realizado ninguna contribución política. Nuestro código ético lo prohíbe

Código GRI	GRI	Página	Comentarios / omisiones
GRI 416: Salud y seguridad del cliente			
416-1	Evaluación de los impactos de salud y seguridad de los productos o servicios	137	
416-2	Casos de incumplimiento relativos a los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y servicios	213	No se han registrado incidentes por incumplimiento normativo en materia de salud y seguridad en productos y servicios
GRI 417: Marketing y etiquetado			
417-2	Casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios	213	No se ha incumplido ninguna regulación en materia de información y etiquetado de productos y servicios
417-3	Casos de incumplimiento relacionados con comunicaciones de marketing	213	No se han detectado casos relativos al incumplimiento de normativa o códigos voluntarios en materia de comunicaciones de marketing
GRI 418-1: Privacidad del cliente			
418-1	Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente	213	En el ejercicio no se han dado reclamaciones sobre la violación de la privacidad o fuga de datos de clientes
GRI 419-1: Cumplimiento socioeconómico 2016			
419-1	Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico	213	No se han recibido multas significativas (+30.000 eur) derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones sociales y económicas

NOTA 1

Meliá Hotels International, S.A. (la Sociedad) es una entidad legalmente constituida en Madrid el 24 de junio de 1986, bajo la denominación social de Investman, S.A. Con fecha 1 de junio de 2011 se aprobó el cambio de denominación social, pasando a denominarse Meliá Hotels International, S.A. La Sociedad trasladó en 1998 su domicilio social al nº24 de la calle Gremio Toneleros, de Palma de Mallorca. Meliá Hotels International, S.A. (el Grupo) es la sociedad matriz del Grupo Meliá Hotels International, el cual presenta (de acuerdo con lo exigido en el Código de Comercio) cuentas anuales consolidadas a efectos de mostrar la situación patrimonial y financiera del Grupo.

NOTA 2

En relación a las iniciativas para mitigar el impacto de nuestra actividad y atendiendo al principio de precaución, dentro del sistema de preaperturas se incluyen una serie de criterios medioambientales, a revisar antes de la apertura de cualquier hotel que se construya o se adquiera a un tercero. Los criterios que se revisan son:

- Disposición de la información corporativa medioambiental pertinente
- Gestión de residuos
- Control de vertidos a los desagües o vertidos directos al medio natural
- Eficiencia energética e hídrica
- Control de emisiones atmosféricas

NOTA 3

Es obligación de los Consejeros informar a la Compañía de cualquier situación de conflicto directo o indirecto que pudiera tener con el interés de la sociedad, de conformidad con lo previsto en el art. 28 del Reglamento del Consejo de Administración. Asimismo, la Comisión de Nombres y Retribuciones, de conformidad con lo previsto en el art. 15.2. del Reglamento del Consejo de Administración, deberá informar al Consejo de Administración sobre transacciones que impliquen o puedan implicar conflictos de interés y proponiendo, en su caso, las medidas a adoptar.

NOTA 4

Prestaciones post-empleo: el coste de los planes de pensiones de prestación definida se determina mediante valoraciones actuariales. Las valoraciones actuariales requieren la utilización de hipótesis sobre los tipos de descuento, la rentabilidad de los activos, los incrementos de los salarios, las tablas de mortalidad y rotación, así como sobre la edad de jubilación de los empleados con derecho a estas prestaciones. Estas estimaciones están sujetas a incertidumbres significativas debido al largo plazo de liquidación de estos planes. La valoración de estas obligaciones ha sido realizada por expertos independientes de reconocido prestigio, mediante técnicas de valoración actuarial. Planes de Pensiones de prestación definida: Los planes de pensiones que no tienen carácter de aportación definida, se consideran de prestación definida. Generalmente, los planes de prestaciones definidas establecen el importe de la prestación que recibirá el empleado en el momento de su jubilación, normalmente en función de uno o más factores como la edad, años de servicio y remuneración. El Grupo reconoce en balance una provisión respecto a los premios de prestación definida establecidos en los convenios colectivos por la diferencia entre el valor actual de las retribuciones comprometidas y el valor razonable de los eventuales activos afectos a los compromisos con que se liquidarán las obligaciones, minorado, en su caso, por el importe de los costes por servicios pasados no reconocidos todavía. Si de la diferencia anterior surge un activo, su valoración no puede superar el valor actual de los beneficios económicos disponibles en forma de reembolsos procedentes del plan o reducciones en las aportaciones futuras al mismo. Los costes por servicios pasados se reconocen inmediatamente en la cuenta de pérdidas y ganancias, excepto cuando se trate de derechos revocables, en cuyo caso, se imputan a la cuenta de pérdidas y ganancias de forma lineal en el periodo que resta hasta que los derechos por servicios pasados son irrevocables. El valor actual de la obligación se determina mediante métodos actuariales de cálculo e hipótesis financieras y actuariales no sesgadas y compatibles entre sí. La Compañía reconoce, directamente en el Estado de resultado global, las

pérdidas y ganancias derivadas de la variación en el valor actual y, en su caso, de los activos afectos, por cambios en las hipótesis actuariales o de ajustes por la experiencia. Determinados convenios colectivos vigentes aplicables a algunas compañías del Grupo establecen que el personal fijo que opte por extinguir su contrato con la Compañía con un determinado número de años vinculado a la misma, percibirá un premio en metálico equivalente a un número de mensualidades proporcional a los años trabajados. Durante el ejercicio se ha realizado una evaluación de dichos compromisos de acuerdos con las hipótesis actuariales del modelo de rotación propio del Grupo, aplicando el método de cálculo conocido como Crédito Unitario Proyectado e hipótesis demográficas correspondientes a las tablas PER2000P. El saldo de provisiones, así como la activación de pagos por servicios futuros, cubren estos compromisos adquiridos, según estudio actuarial realizado por experto independiente. En la Nota 17.2 de las Cuentas Anuales Consolidadas se ofrecen más detalles sobre esta valoración. En lo que se refiere a los compromisos por pensiones y obligaciones estipuladas en convenios colectivos afectados por la Orden Ministerial de 2 de noviembre de 2006, el Grupo ha realizado las exteriorizaciones correspondientes. Los activos afectos a estas operaciones de externalización se presentan minorando el saldo de los compromisos adquiridos.

NOTA 5

Meliá no mantiene acuerdos específicos con sindicatos en materia de seguridad y salud más allá que los incluidos en los convenios colectivos aplicables. Dichos convenios incluyen, según el caso, aspectos como formación en seguridad y salud, seguros o equipamiento de seguridad, entre otros. En caso de no incluir estos convenios aspectos concretos sobre Seguridad y Salud, en último término se cumple al menos con lo estipulado en materia de seguridad y salud en la legislación de cada país. Durante 2019 no se han producido negociaciones en los convenios colectivos.

Índice de contenidos Pacto Mundial

Desde el año 2013, Meliá es miembro de la Red Española de Pacto Mundial (Global Compact), y desde el año 2018 socio signatory de

la misma. La integración de estos principios rectores en el Informe Integrado 2020 pueden consultarse en la siguiente tabla.

Ámbito	Principio	Enfoque	Página
General	1 & 2	Apoyo y respeto de la protección de los derechos humanos fundamentales	168 - 171
Laboral	3	Libertad de afiliación, reconocimiento del derecho de negociación colectiva y diálogo social	11, 54, 169, 171, 206, 202
	4	Apoyar la supresión de toda forma de trabajo forzoso	169, 171, 212
	5	Apoyar la erradicación del trabajo infantil	74, 120, 161, 169, 171, 212
	6	Apoyar la eliminación de la discriminación en el trabajo en cualquiera de sus formas	131 - 134, 161, 169, 212
Medioambiente	7	Enfoque preventivo que favorezca al medioambiente, sistemas de evaluación, gestión y comunicación de riesgos	141 - 157
	8	Fomentar iniciativas con mayor responsabilidad ambiental, autorregulación, iniciativas integradas en toda la actividad	141 - 157
	9	Desarrollo y la difusión de tecnologías que respeten el medioambiente	141 - 157
Corrupción	10	Lucha contra la corrupción en todas sus formas	76 - 78

Meliá Hotels International es miembro signatory de la Red Española del Pacto Mundial. El presente Informe de Gestión Consolidado 2020 responde a los criterios de Pacto Mundial en sus CoP (Communication on Progress) a través del cual Meliá, como empresa asociada, informa sobre las acciones

realizadas en la implementación vinculada a los 10 Principios del Pacto Mundial y comunicadas a sus Grupos de Interés siguiendo la política de reporting de Global Compact. El presente documento alcanza un nivel de reporte avanzado siguiendo las pautas de Pacto Mundial.

Glosario

2020o	Objetivo 2020
APAC	Asia Pacífico
ARR - Average Room Rate	Precio medio por habitación ocupada
B2B - Business to Business	Venta de productos & servicios entre dos empresas
B2C - Business to Customer	Comercialización de productos & servicios al cliente final
Bleisure - Business + leisure	La combinación de un turismo de ocio y negocio
CBG	Código de Buen Gobierno
CDP - Carbon Disclosure Project	Entidad que reconoce el posicionamiento de las organizaciones en materia de cambio climático
CNMV	Comisión Nacional del Mercado de Valores (España)
COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	Marco de referencia para la implantación de un sistema de gestión de riesgos y control interno
CSA - Corporate Sustainability Assessment	Evaluación anual a las compañías en el ámbito de la sostenibilidad realizada por S&P Global
CUBG	Código unificado buen gobierno
Customer Journey	Puntos de contacto con el cliente durante su viaje o estancia en el hotel (previa a la estancia, durante la estancia y después de su salida)
EBIT - Earnings Before Interest and Taxes	Resultados antes de intereses e impuestos
EBITDA - Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization	Resultado bruto de explotación antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones
EBITDAR - Earnings before interest, taxes, depreciation, amortization, and restructuring or rent costs	Resultado bruto de explotación sin considerar los gastos derivados de los arrendamientos o alquileres
E-commerce - Electronic commerce	Distribución, compra o venta de productos & servicios ofrecidos a través de internet
EMEA - Europe, Middle East and Africa	Europa, Oriente Medio y África
ESG - Environmental, Social & Governance	Acrónimo que en español significa medioambiente, social y gobernanza
F&B - Food & Beverage	Alimentos y Bebidas
Fees	Honorarios
GDPR - General Data Protection Regulation	Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea con el objetivo de mejorar la protección de datos personales
GRI - Global Reporting Initiative	Estándar mundial para la elaboración de memorias de sostenibilidad que evalúa el desempeño económico, ambiental y social de las empresas
GSS - Guest Satisfaction Score	Indicador que mide la satisfacción del cliente
GSTC - Global Sustainable Tourism Council	Es el Consejo Mundial de Turismo Sostenible que gestiona los estándares mundiales para la sostenibilidad en viajes y turismo

High-end	Es un segmento que se caracteriza por su alto poder adquisitivo que demanda exclusividad, lujo, autenticidad y excelencia
Información Agregada	Integra información de hoteles en propiedad, alquiler & gestión
Información Consolidada	Integra información de hoteles en propiedad & alquiler (perímetro de consolidación)
JV - Joint Ventures	Empresa de inversión conjunta con entidad propia que adquiere la propiedad de un establecimiento hotelero
Lead	Potencial oportunidad de una reserva o contratación de servicios o productos hoteleros
Leadership	Liderazgo
Leading	Liderar
Lifestyle	Son una categoría de hoteles que se caracterizan por ser productos con una identidad y personalidad propias
Meeting & Events	Segmento de Reuniones y Eventos
Midscale	Categoría de hoteles para un segmento de cliente medio o económico
Newsletters	Boletines informativos
Next Generation	Renovación o generación de algún producto o servicio
NIIF 15	Norma Internacional de Contabilidad que regula el tratamiento de los ingresos procedentes de contratos con clientes
NPS - Net Promoter Score	Indicador que mide el nivel de recomendación del cliente hacia el establecimiento
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible integrados en la Agenda 2030 de Naciones Unidas
OHSAS - Occupational Health and Safety Assessment Series	Normativa que regula el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo
Onboarding	Inducción a un nuevo empleado o trabajador
OTA - Online Travel Agency	Agencias de viajes online dedicadas principalmente a la venta de servicios o productos de viajes en la web
Partners	Socios
PCI - Security Standards Council	Sistema que vela por la seguridad de los datos en pagos por tarjetas de crédito o pago
Phishing	Es un método que utilizan los ciberdelincuentes para engañar, defraudar o conseguir información personal o profesional
Pipeline	Cartera de hoteles firmados pendiente de apertura
PMS - Property Management System	Plataforma tecnológica para la gestión operativa en los hoteles
Premium	Segmento de hoteles que ofrece un producto o servicio con altos estándares y experiencias de calidad y lujo
Proxy Advisors	Entidades que prestan servicios de asesoramiento a inversores, principalmente institucionales, en relación con el ejercicio del derecho de voto derivado de la titularidad de acciones en sociedades cotizadas
Q - Quarter	Trimestre

QPI - Quality Penetration Index	Índice de calidad frente a nuestros competidores. Proporciona una métrica de reputación en comparación con la competencia
Ramp up	Describe el aumento en la generación de ingresos por una demanda del producto hotelero
Revenue Management	Enfocado a la gestión y mejora de los ingresos y ventas
ReviewPro	Encuestas de satisfacción a un determinado segmento de clientes (Agencias)
RevPAR - Revenue Per Available Room	Indicador que mide los ingresos generados por la venta de habitaciones dividido por el total de habitaciones disponibles, en un periodo de tiempo determinado
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
SBTI - Science Based Targets initiative	Es una iniciativa que tiene como objetivo ayudar a fijar estrategias contra el cambio climático basadas en la ciencia para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero
SCIIF	Es un sistema de control interno sobre la información financiera que configura un conjunto de procesos para proporcionar seguridad razonable respecto a la fiabilidad de la información financiera publicada en los mercados
SET - Senior Executive Team	Comité de Dirección que integra a la alta dirección de la compañía

Shareholders	Accionistas
Silver Class	Categoría plata
Stakeholders	Grupos de Interés
Statement	Declaración
Stay Safe	Programa diseñado para garantizar la seguridad y salud de nuestros clientes y empleados durante el COVID-19
Sustainability Yearbook	Anuario de Sostenibilidad que publica S&P Global reconociendo a las empresas mejor posicionadas y valoradas por su desempeño en el ámbito de la sostenibilidad bajo criterios medioambientales, económicos, sociales y de gobierno
TT.OO. - Tour Operators	Operadores o intermediarios que ofrece paquetes turísticos al cliente final
Upgrade	Es un ofrecimiento que se propone a un cliente para disfrutar de un servicio o producto de una categoría superior a la contratada
Upper upscale	Segmento de hoteles con altos estándares de producto o servicio o de categoría superior
VP	Vicepresidente
VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity)	Acrónimo que define la realidad empresarial ante un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo

Meliá Hotels International, S.A. y Sociedades Dependientes

Informe de Verificación Independiente de la
Información No Financiera del Informe de
Gestión Consolidado de Meliá Hotels
International, S.A. y Sociedades
Dependientes correspondiente al ejercicio
anual terminado el 31 de diciembre de 2020

INFORME DE VERIFICACIÓN INDEPENDIENTE

A los Accionistas de Meliá Hotels International, S.A.:

De acuerdo al artículo 49 del Código de Comercio hemos realizado la verificación, con el alcance de seguridad limitada, de la información no financiera incluida en el Informe de Gestión Consolidado (en adelante, IGC) de Meliá Hotels International, S.A. y Sociedades Dependientes (en adelante Meliá) correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2020.

El IGC incluye información adicional a la requerida por la normativa mercantil vigente en materia de información no financiera y por los Estándares Global Reporting Initiative para la elaboración de informes de sostenibilidad en su versión esencial (en adelante estándares GRI) que no ha sido objeto de nuestro trabajo de verificación. En este sentido, nuestro trabajo se ha limitado exclusivamente a la verificación de la información identificada en la tabla “Índice de contenidos GRI Standards” y en la tabla “Requerimientos de información no financiera y de diversidad (ley 11/2018)” de los Anexos del IGC (en adelante los Anexos del IGC).

Responsabilidad de los Administradores

La formulación del IGC de Grupo Meliá, así como el contenido del mismo, es responsabilidad del Consejo de Administración de Meliá Hotels International, S.A. Los Anexos del IGC se han preparado de acuerdo con los contenidos recogidos en la normativa mercantil vigente y siguiendo los estándares GRI en su opción esencial.

Esta responsabilidad incluye, asimismo, el diseño, la implantación y el mantenimiento del control interno que se considere necesario para permitir que los Anexos del IGC estén libres de incorrección material, debida a fraude o error.

Los Administradores de Meliá son también responsables de definir, implantar, adaptar y mantener los sistemas de gestión de los que se obtiene la información necesaria para la preparación de los Anexos de IGC.

Nuestra independencia y control de calidad

Hemos cumplido con los requerimientos de independencia y demás requerimientos de ética del Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad emitido por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Profesionales de la Contabilidad (IESBA, por sus siglas en inglés) que está basado en los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia profesional, diligencia, confidencialidad y profesionalidad.

Nuestra firma aplica la Norma Internacional de Control de Calidad 1 (NICCC 1) y mantiene, en consecuencia, un sistema global de control de calidad que incluye políticas y procedimientos documentados relativos al cumplimiento de requerimientos de ética, normas profesionales y disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

El equipo de trabajo ha estado formado por profesionales expertos en revisiones de Información no Financiera y, específicamente, en información de desempeño económico, social y medioambiental.

Nuestra responsabilidad

Nuestra responsabilidad es expresar nuestras conclusiones en un informe de verificación independiente de seguridad limitada basándonos en el trabajo realizado.

Hemos llevado a cabo nuestro trabajo de verificación de acuerdo con los requisitos establecidos en la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento 3000 en vigor, “Encargos de Aseguramiento distintos de la Auditoría y de la Revisión de Información Financiera Histórica” (NIEA 3000 Revisada) emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB) de la Federación Internacional de Contadores (IFAC) y con la Guía de Actuación sobre encargos de verificación del Estado de Información No Financiera emitida por el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España.

En un trabajo de aseguramiento limitado los procedimientos llevados a cabo varían en su naturaleza y momento, y tienen una menor extensión, que los realizados en un trabajo de seguridad razonable y, por lo tanto, la seguridad que se obtiene es sustancialmente menor.

Nuestro trabajo ha consistido en la formulación de preguntas a la Dirección, así como a las diversas divisiones de Meliá que han participado en la elaboración de los Anexos del IGC, en la revisión de los procesos para recopilar y validar la información relacionada en los Anexos del IGC y en la aplicación de ciertos procedimientos analíticos y pruebas de revisión por muestreo que se describen a continuación:

- Reuniones con el personal de Meliá para conocer el modelo de negocio, las políticas y los enfoques de gestión aplicados, los principales riesgos relacionados con esas cuestiones y obtener la información necesaria para la verificación externa.
- Análisis del alcance, relevancia e integridad de los contenidos incluidos en los Anexos del IGC en función del análisis de materialidad realizado por Meliá y descrito en el apartado “Análisis de materialidad” del IGC, considerando también los contenidos requeridos en la normativa mercantil en vigor.
- Análisis de los procesos para recopilar y validar los datos presentados en los Anexos del IGC.

- Revisión de la información relativa a los riesgos, las políticas y los enfoques de gestión aplicados en relación a los aspectos materiales descritos en el apartado “Análisis de materialidad” del IGC.
- Comprobación, mediante pruebas, en base a la selección de una muestra, de la información relativa a los contenidos de los Anexos del IGC y su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información de Meliá.
- Obtención de una carta de manifestaciones de los Administradores y la Dirección.

Conclusión

Basándonos en los procedimientos realizados en nuestra verificación y en las evidencias que hemos obtenido, no se ha puesto de manifiesto aspecto alguno que nos haga creer que la información no financiera incluida en la tabla “Índice de contenidos GRI Standards” y en la tabla “Requerimientos de información no financiera y de diversidad (ley 11/2018)” en los Anexos del Informe de Gestión Consolidado adjunto de Meliá Hotels International, S.A. y Sociedades Dependientes correspondiente al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2020 no ha sido preparada, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con los contenidos recogidos en la normativa mercantil vigente y siguiendo los criterios de los estándares GRI en su versión esencial.

Otra información

El cálculo de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) de alcance 3 y la estimación de los residuos, dada su naturaleza, están sujetos a una alta incertidumbre, habiendo sido realizados según la metodología e hipótesis especificadas en el IGC y de acuerdo con la información disponible. Un cambio en los parámetros de las estimaciones podría impactar en el importe total de las emisiones y de la huella presentada.

Uso y distribución

Este informe ha sido preparado en respuesta al requerimiento establecido en la normativa mercantil vigente en España, por lo que podría no ser adecuado para otros propósitos y jurisdicciones.

DELOITTE, S.L.

Xavier Angrill
25 de febrero de 2021

INSTITUTO DE CENSORES
JURADOS DE CUENTAS
DE ESPAÑA

DELOITTE, S.L.

2021 Núm. 01/21/04374

COPIA

Informe sobre trabajos distintos
a la auditoría de cuentas

