

Informe Integrado 2019



MELIÀ HOTELS
INTERNATIONAL

Leisure at heart,
business in mind



Carta del Vicepresidente Ejecutivo y Consejero Delegado

GRI 102-14

Apreciados *stakeholders*,

Este año 2019 será recordado, por todo lo que formamos parte de Meliá Hotels International, como el año en que hemos sido reconocidos como **Compañía hotelera más sostenible del mundo**, según el Corporate Sustainability Assessment elaborado por la agencia de inversión sostenible SAM, recientemente adquirida por S&P Global y una referencia internacional en materia de ESG.

Este hito, que materializa una gran aspiración de nuestra Compañía, certifica el mejor desempeño de nuestra industria, al alcanzar el nivel **Gold Class**, una vez valoradas cuestiones relacionadas con el gobierno corporativo, el desempeño social o el ámbito medioambiental. Además, nos otorga un reconocimiento adicional, calificándonos como **industry movers**, al registrar el mejor progreso conseguido en un año, recientemente reflejado en el Sustainability Yearbook 2020.

En un contexto global marcado por la situación climática global, hecho que pudimos constatar durante la COP 25 celebrada el pasado Diciembre en Madrid (España), así como en las diferentes sesiones del Foro de Davos 2020, en las que se debatió de forma intensa sobre el propósito universal de las empresas en la denominada cuarta revolución industrial, transformación en la que hoy la Compañía está inmersa e identificada como un pilar estratégico clave, con el que poder competir en esta nueva década y hacer frente a los grandes desafíos globales.

Como ya anticipábamos en la presentación del Informe del pasado año, durante el 2019 hemos asistido a una intensificación del cambio social y tecnológico, sumado a nuevos retos de dimensión global y complejidad inéditas en el contexto de la ya mencionada cuarta revolución industrial.

En la industria turística, pese a mantener un crecimiento global superior a la media de la economía, este ejercicio se ha visto afectado por diferentes vicisitudes como quiebras y cierres de tour operadores o compañías aéreas, así como otros factores de inestabilidad que han afectado de forma directa a ciertos destinos en los que Meliá está presente. Destacar, por citar algunos, las tensiones geopolíticas en Cuba, la incertidumbre generada por el brexit, la incipiente ralentización de la economía mundial o el impacto de los efectos del cambio climático, ampliamente debatido durante la celebración de la COP25.

A estos hechos se han sumado ciertas contingencias que, aunque puntuales, han generado importantes impactos negativos en la industria turística internacional como, la crisis del sargazo en las costas del Caribe mexicano o la campaña de desprestigio que cuestionó los niveles de seguridad en la República Dominicana, un destino clave para el Grupo.

A pesar de este contexto, el desempeño demostrado por Meliá durante el 2019 puede tilarse de destacable, pues logramos mantener nuestros ingresos recurrentes prácticamente al mismo nivel que el año anterior (-0,04%) y generado un Ebitda sin plusvalías de 470,9 M€ (-2,3%), demostrando así la solidez y resiliencia de nuestro modelo de gestión.

De forma adicional, 2019 ha sido un año dedicado a marcar las prioridades estratégicas que, como empresa multinacional, deberemos acometer en los próximos años en un entorno volátil e incierto. Para competir, las empresas debemos afianzar la capacidad de reinventarnos continuamente, hoy una premisa necesaria en un entorno que cambia a gran velocidad. Además, las organizaciones están forzadas a construir organizaciones de aprendizaje híbrido (humano-máquina) así como dominar la gestión del cambio y aprovechar la diversidad humana.

Para asimilar los cambios tecnológicos y sociales que se avecinan, hemos diseñado diferentes palancas competitivas para este nuevo trienio 2020-2022, entre las que me gustaría destacar las siguientes:

- ✓ Una transformación digital, en torno a un ambicioso programa, que integre nuevas tecnologías, sistemas de inteligencia artificial y datos
- ✓ Acelerar la evolución de una propuesta de valor centrada en experiencias diferenciales para nuestros clientes
- ✓ Capacitar a nuestros equipos para adaptarse a esta nueva década, impulsando un modelo de gestión más ágil, dinámico y menos jerarquizado
- ✓ Seguir impulsando la creación de valor social, además del económico, integrando las cuestiones sociales y medioambientales para generar la confianza de nuestros grupos de interés



A continuación, les describo de forma breve los hitos más destacados durante este año 2019 y que podrán profundizar, con mayor detalle, en los diferentes apartados de este informe:

Destacar en primer lugar nuestra constante apertura hacia la **innovación y digitalización**. Meliá se ha mantenido a la vanguardia de la distribución online, alcanzando un 70% de ventas realizadas a través de nuestros canales digitales. Estos datos, constatan la creciente propensión de los clientes a realizar reservas de forma directa con incrementos de +68% de ventas en melia.com para cliente directo, +18% en **MeliáPro**, programa enfocado en clientes profesionales o distribuidores, y +175% de usuarios en la **app de Meliá**. Además, nuestras redes sociales han evolucionado de forma muy positiva como un canal que contribuye de forma directa a la venta, canalizando ya un 16% del tráfico total a nuestra web.

Esta estrategia digital nos ha permitido, además, consolidar la diversificación de las fuentes de negocio del Grupo y evitar el impacto negativo como consecuencia de la quiebra de uno de los principales operadores del mundo, Thomas Cook.

En segundo término, la fortaleza de un **modelo de negocio** cada vez más **orientado a la gestión**, que alcanza ya el 58% de nuestras habitaciones operativas en régimen de gestión o franquicia, y contar con un pipeline -hoteles en proceso de construcción y preapertura- eminentemente gestor, configurado en un 90% por hoteles bajo este régimen de explotación.

Este equilibrio entre propiedad y gestión y nuestra presencia en más de cuarenta países, reduce el componente cíclico de nuestra compañía y nos permite gracias a nuestro portfolio de marcas y al llamado "Sistema Meliá" aportar una ventaja diferencial a nuestros propietarios e inversores.

La resiliencia de nuestra Compañía se apoya también en la expansión e internacionalización, una estrategia que forma parte del ADN de Meliá y, que en la actualidad tiene un foco netamente cualitativo, priorizando la región de Asia Pacífico con un pipeline que alcanza el 32%. Durante el próximo año prevemos abrir 23 nuevos hoteles, principalmente en el segmento superior o *premium*, ubicados en diecisiete países que añadirán más de 7.000 habitaciones a nuestro portfolio.

La tercera palanca se centra en el lado humano de Meliá. Somos una gran empresa empleadora y por ello las **personas y la gestión de su talento** son pilares claves para reforzar nuestra competitividad y garantizar la entrega de la promesa de cada una de nuestras marcas.

El presente informe recoge los avances que hemos logrado en este ámbito, especialmente en materias como la diversidad y la igualdad, reflejados en la renovación de nuestro Plan de Igualdad y los acuerdos con la UITA para combatir el acoso sexual, la empleabilidad social impulsada a través de alianzas estratégicas con entidades de referencia, y muy especialmente, la formación y el desarrollo, destacando el refuerzo de nuestros programas de formación online y una clara apuesta por el talento interno, que representa el 70% de cobertura de las necesidades críticas de talento del Grupo.

Y quiero cerrar este mensaje haciendo, de nuevo referencia a nuestro **compromiso con la sociedad y el planeta**, en un año en el que los retos globales marcados por la Agenda 2030 han adquirido una relevancia especial. Este compromiso ha estado presente en Meliá desde nuestros inicios y ha sido parte troncal de todos nuestros planes estratégicos en los últimos años.

En 2019 hemos rubricado una apuesta que se inició con la aprobación de nuestro primer Plan Director de Sostenibilidad, hace ya más de diez años. Nuestra trayectoria y capacidad de cambio nos ha permitido destacar este año en factores tan diversos como la lucha contra el cambio climático, la defensa de los derechos humanos o la integración de los Principios de Global Compact, principios que apoyamos e impulsamos desde nuestra posición de socio *signatory*, el diálogo con nuestros grupos de interés, así como una cultura de gestión comprometida con la ética, el cumplimiento o la gestión de riesgos y cuyas premisas se han integrado en nuestra cadena de suministros para afianzar un modelo más responsable y sostenible.

Bajo estas premisas arrancamos el ejercicio 2020, conscientes que los tiempos actuales y convulsos exigen líderes inspiradores y, Meliá Hotels International como empresa líder, tiene ante sí la responsabilidad de inspirar el cambio hacia la sostenibilidad en la industria turística.



Gabriel Escarrer Jaume

Vicepresidente Ejecutivo y Consejero Delegado

1	INTRODUCCIÓN A LA COMPAÑÍA	6	5	RIESGOS, ÉTICA & TRANSPARENCIA	73
	Esencia de Meliá			Gestión de Riesgos	
	Principales Magnitudes			Ética & Cumplimiento	
	Mapa de Presencia			Privacidad de la Información	
	Hitos 2019				
	Premios & Reconocimientos				
2	ESTRATEGIA	17	6	DESEMPEÑO	86
	Visión del Sector Turístico			Magnitudes Globales	
	Análisis de Materialidad			Magnitudes por Región	
	Reflexión cierre Plan Estratégico 2016-2018			Transparencia Fiscal	
	Plan Estratégico 2020-2022			Valor para el Accionista	
	Comprometidos con la Agenda 2030				
3	CREACIÓN DE VALOR	27	7	DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL & SOCIAL	108
	Modelo de Negocio			Medioambiente	
	Estrategia Patrimonial			Cadena de Suministro Responsable	
	Nuestras Marcas			Personas	
	Experiencias Gastronómicas			Seguridad & Salud Laboral	
	Estrategia de Ventas			Derechos Humanos	
	Canales Propios			Sociedad	
	Transformación Digital			Relación con Grupos de Interés	
	Redes Sociales			Responsabilidad Corporativa	
	Ciberseguridad				
4	GOBIERNO CORPORATIVO	61	8	ANEXOS	157
	Modelo y Estructura de Gobierno			Acerca de este Informe	
	Consejo de Administración			Información Corporativa & Contactos	
	Política de Remuneraciones			Relaciones Institucionales	
	Hitos y Retos			Indicadores GRI	
				Contenidos del Estado de Información No Financiera (EINF)	

1

Introducción a la Compañía



Esencia de Meliá

Principales Magnitudes

Mapa de Presencia

Hitos 2019

Premios & Reconocimientos

GRI 102-16

Leisure at heart, business in mind

La combinación entre la hospitalidad excepcional que ofrecemos y nuestra excelencia y rigor en la gestión

Uniendo 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



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.

Leisure at heart, business in mind

Meliá Hotels International

Esto es lo que somos

Principales Magnitudes



FINANCIERAS

Ingresos consolidados
1.800,7 M€
(-1,67%)

Ebitda sin plusvalías
470,9 M€
(-2,33%)

Margen Ebitda sin plusvalías
26,31
(-0,62 pp)

Deuda neta / Ebitda
2,11 X
(Pre-IFRS16)

RevPar Consolidado
86,9 €
(+0,6%)

Beneficio por acción
0,49 €
(-26,62%)



NEGOCIO

Ingresos Agregados
2.846 K€
(-3,39%)

RevPar Agregado
69,9 €
(-0,7%)

Ocupación agregada
65,2 %
(-1,5 pp)

ARR agregado
108,8 €
(+1,6%)

NPS Clientes
46,5 %
(+0,6 pp)

Ventas melia.com
582,2 KM€
(+3,1%)

Cientes MeliáRewards
12,6 M
(+10,9%)



GOBIERNO

Miembros del Consejo
11

Mujeres en el Consejo
27,27 %

Consejeros independientes
54,5 %
(+9,5 pp)

% cumplimiento CUBG
70,31 %
(3,12 pp)



PERSONAS

Total empleados
45.717

% mujeres
44,6 %

% Mujeres Directivas
26,9 %

Cobertura interna
70 %

Horas formación por empleado
14,38



MEDIOAMBIENTE

Huella de Carbono
581.524
TnCO₂

Emisiones CO₂ por estancia
-14,51 %

Consumo agua por estancia
-8,51 %

% Energía verde
59 %

Inversión medioambiental
3,5 M€



SOCIEDAD

Proveedores Locales
4.661
(+1%)

Fondos para la infancia
(439 K€)

Autodiagnóstico en DD.HH.
94 %
portfolio

Nº Entidades Sociales Apoyadas
213

Beneficiarios
20.569
estimados

CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA

Miles de €	2019	2018 *	Dif (%)
Total Ingresos consolidados	1.800.748	1.831.315	-1,67%
Total Ingresos (sin plusvalías)	1.789.538	1.790.166	-0,04%
EBITDAR	498.494	521.713	-4,45%
EBITDA	477.910	500.898	-4,59%
EBITDA (sin plusvalías)	470.900	482.137	-2,33%
EBIT/Resultado de explotación	222.794	258.871	-13,94%
Resultado Financiero	(72.786)	(68.989)	5,50%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	156.312	195.203	-19,92%
RESULTADO CONSOLIDADO	121.679	151.664	-19,77%
Beneficio neto atribuido a entidad dominante	112.898	147.094	-23,25%
Margen EBITDA	26,54%	27,35%	- 0,81
Margen EBITDA (sin plusvalías)	26,31%	26,93%	- 0,62

* El pasado 1 de enero de 2019 entró en vigor la nueva normativa sobre arrendamientos (NIIF 16) que implica cambios relevantes en la composición de los activos y pasivos del Grupo y en la estructura de la cuenta de resultados consolidada.

El portfolio del Grupo incluye a fecha de cierre ciento un hoteles explotados por diferentes filiales en régimen de alquiler, ubicados principalmente en ciudades europeas. Todos estos contratos de alquiler se califican bajo esta nueva norma, así como cuarenta y dos contratos cuyos activos subyacentes son, fundamentalmente, oficinas y elementos de transporte.

El Grupo ha adoptado la norma para sus estados financieros del ejercicio 2019 bajo el modelo retrospectivo, que implica la reconstrucción de los compromisos de pago adquiridos en cada uno de los contratos de arrendamiento suscritos desde su fecha de firma. En la Nota 2.3 de las Cuentas Anuales Consolidadas se ofrece detalle de la reexpresión de los balances consolidados a 31/12/2018 y 01/01/2018, así como de la cuenta de resultados de 2018.

El Grupo ha adoptado la norma para sus estados financieros del ejercicio 2019 bajo el modelo retrospectivo, que implica la reconstrucción de los compromisos de pago adquiridos en cada uno de los contratos de arrendamiento suscritos desde su fecha de firma. En la Nota 2.3 se ofrece detalle de la reexpresión de los balances consolidados a 31/12/2018 y 01/01/2018, así como de la cuenta de resultados de 2018.

Mapa de Presencia

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

Portfolio activo



388
Hoteles



99.162
Habitaciones



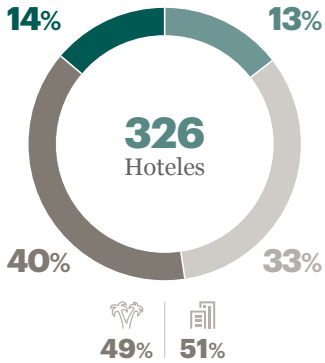
42
Países



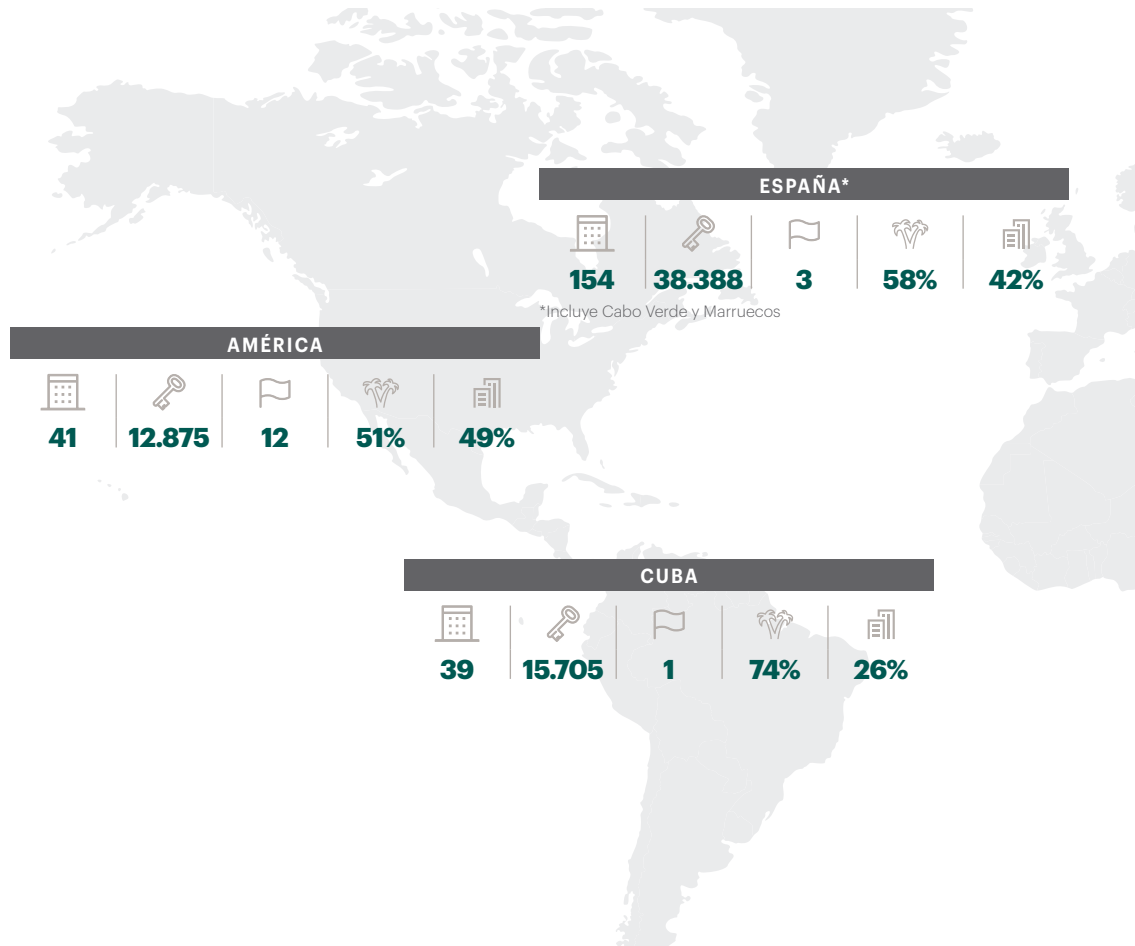
49%
Vacacional



51%
Urbano



- Propiedad
- Alquiler
- Gestión
- Franquicia



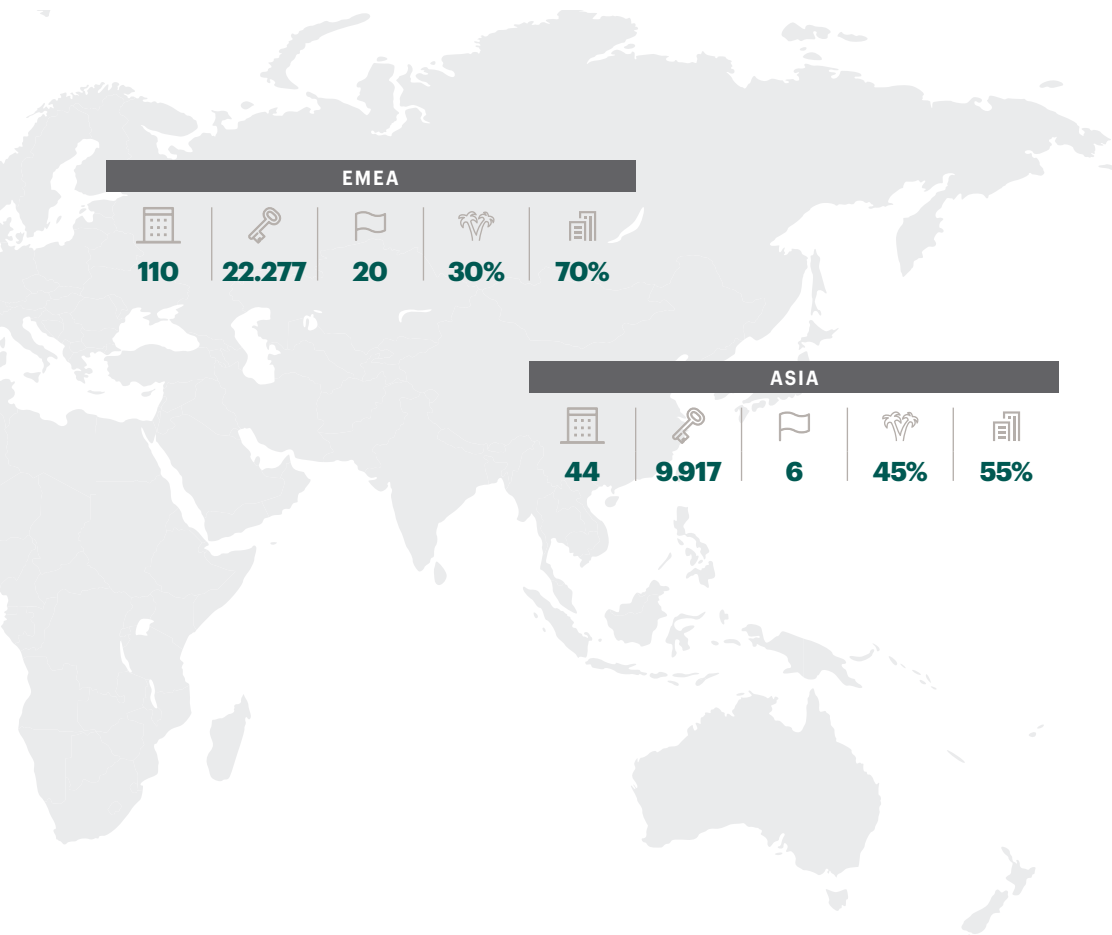
EVOLUCIÓN 2019

Durante 2019, hemos abierto 10 nuevos hoteles y más de 2.200 habitaciones en 8 países, destacando la incorporación del INNSIDE Prague Old Town, que suma un nuevo destino al portfolio de la Compañía, e incrementando nuestra presencia en destinos, de relevancia para el Grupo, como es el Sudeste Asiático, con tres nuevos hoteles en Vietnam y el primer hotel en Shanghai (China), así como una nueva apertura en Cuba, que incrementa el portfolio hasta alcanzar la cifra de treinta y cinco hoteles en la isla.

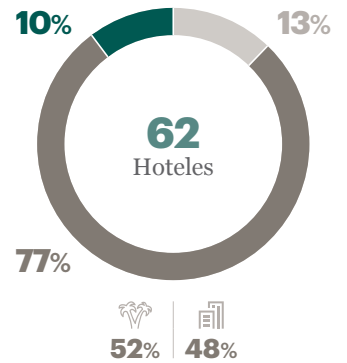
Por otra parte, avanzamos en la expansión en las principales ciudades italianas, con la incorporación del primer Innside en Milán (Innside Milano Torre Galfa) y un nuevo hotel en Tanza-

nia, que da visibilidad a la marca *premium* en este destino con el Gran Meliá en Arusha.

Asimismo, durante el año 2019 hemos firmado 11 nuevos hoteles que añaden 3.000 habitaciones a nuestro pipeline, afianzando nuestro liderazgo como cadena vacacional con el 80% de nuevas habitaciones en destinos vacacionales o *bleisure* y continuando con nuestro firme compromiso por la calidad y la excelencia, siendo más del 80% de los nuevos contratos en régimen de gestión o franquicia. Destacar además la apuesta por países como Albania y Montenegro, añadiendo al portfolio existente un nuevo hotel en cada uno de estos países, destinos con un futuro potencial de crecimiento.



Pipeline



- Propiedad
- Alquiler
- Gestión
- Franquicia

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, caribe y sudeste asiático, marcando un objetivo de alrededor del 80%.

Nuestro pipeline totaliza, al cierre del ejercicio, 62 hoteles, compuesto en su mayoría por hoteles bajo modelos de gestión *asset light* (87%) y con una apuesta por los segmentos *premium* (23%) y

upscale (70%) 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 20 hoteles (32%) que permitirán afianzar nuestro posicionamiento en países como China, Indonesia, Malasia, Tailandia o Vietnam.

Durante el próximo año esperamos la apertura de 23 hoteles y más de 7.000 nuevas habitaciones, destacando el desembarco de la marca ME by Meliá en Dubai y en Barcelona, así como el nuevo Paradisus en Playa Mujeres (México).

Hitos 2019

Enero

01

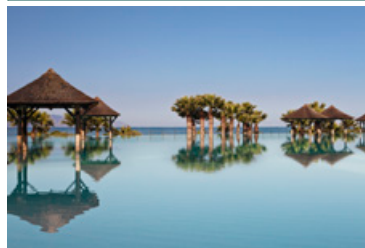
Meliá declara su política de “tolerancia cero” contra el acoso sexual y refuerza su compromiso gracias a un acuerdo internacional con la UITA para la prevención de este tipo de violencia



Febrero

02

Reconocimiento Silver Class en Sostenibilidad: el Anuario de Sostenibilidad 2019 de SAM (S&P Global) incluye por primera vez a Meliá como una de las compañías líderes del sector en desempeño sostenible, fruto de su primera participación en el Corporate Sustainability Assessment 2018



Abril

04

Tras una inversión de 110 millones de dólares, abre sus puertas The Grand Reserve at Paradisus Palma Real, un hotel referente en sostenibilidad con el que Meliá reafirma su apuesta por República Dominicana, donde opera ya siete propiedades y casi 3.000 habitaciones



Marzo

03

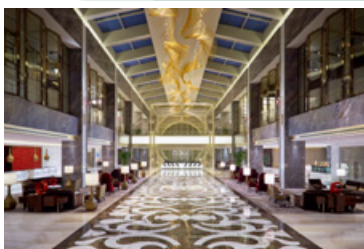
Meliá firma con BBVA y Santander dos líneas de crédito “ESG-linked”, convirtiéndose así en la primera hotelera en España en suscribir financiación sostenible y vinculando el 50% del importe de sus pólizas de crédito a su desempeño en sostenibilidad



Mayo

05

Meliá refuerza su distribución en China y abre su propia tienda online para los 300 millones de usuarios de Ctrip, la mayor agencia de viajes online del país, donde la Compañía sigue reforzando su posicionamiento



Junio

06

Meliá lanza el proyecto CO2PERATE para mejorar la eficiencia energética de los hoteles, por el cual invertirá 4,5 millones de euros, con los que espera evitar la emisión de más de 66.000 toneladas de CO₂ a la atmósfera



Julio

07

En colaboración con los sindicatos UGT y CCOO, Meliá firma su segundo Plan de Igualdad. Haciéndose eco de los avances sociales en la materia, el documento actualiza y amplía las disposiciones que recogía el primer plan, firmado en 2011



Agosto

08

Apertura del INNSiDE Saigon Central, primer INNSiDE en el país y hotel con el que la Compañía suma ya 7 hoteles operativos en Vietnam.



Octubre

10

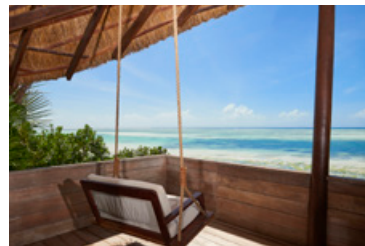
Meliá es nombrada la compañía hotelera más sostenible del mundo, tras alcanzar la máxima puntuación del sector en el Corporate Sustainability Assessment 2019 de SAM (S&P Global), la metodología líder mundial en analizar el desempeño sostenible de las empresas



Septiembre

09

En plena celebración de la Cumbre del Clima de Nueva York, Meliá se alinea con los compromisos de la COP21 y anuncia el objetivo de reducir un 13 % las emisiones de CO2 de los Alcances 1 y 2 hasta 2023, y un 51% para 2035; además de reducir las emisiones de Alcance 3 un 6% y 21% hasta 2023 y 2035, respectivamente



Noviembre

11

MeliáRewards, el programa de fidelidad de la compañía, cumple 25 años y lo celebra con una vuelta al mundo y multitud de premios



Diciembre

12

Meliá anuncia un acuerdo con Climatetrad para convertirse en la primera hotelera del mundo en aplicar blockchain medioambiental. A través del programa MeliáRewards, los clientes podrán canjear sus puntos para compensar la huella de carbono de sus estancias



Premios & Reconocimientos

En Meliá trabajamos para consolidarnos como un referente mundial en excelencia, innovación y sostenibilidad en el sector turístico. Los premios y reconocimientos obtenidos en 2019 son un reflejo de nuestro liderazgo y su compromiso por seguir avanzando en ese camino.

Uno de los hitos más significativos del año ha sido el reconocimiento como **Compañía hotelera más sostenible del mundo**, tras

la evaluación realizada por el Corporate Sustainability Assessment 2019 de la agencia de inversión sostenible SAM (S&P Global). Este reconocimiento marca un hito en la historia de la Compañía, que refuerza nuestro firme compromiso por la sostenibilidad y por impulsar un turismo responsable.



GABRIEL ESCARRER

#26 Líderes Empresariales con Mejor Reputación de España. Merco Líderes.

Top 50 Most Influential Hotel Professionals. Hotelier Middle East's Annual Power 50 Ranking.

Top 20 Mejores Gestores Empresariales de España. Estudio Advice Éxito Empresarial 2019.

Personalidad Turística del 2019. Hosteltur.



REPUTACIÓN Y LIDERAZGO

#21 Top 50 Most Valuable Hotel Brands. Brand Finance Annual Report.

#7 Top 10 Strongest Hotel Brands. Brand Finance Annual Report.

#19 Empresas con Mejor Reputación en España. Merco Empresas.

#1 Establecimientos, habitaciones y presencia en España. Ranking Hosteltur Grandes Cadenas Hoteleras.

Top 10 Empresas que más ayudan a las Pymes en España. Estudio Advice Éxito Empresarial.

Top 10 Empresas con Mejor Reputación de España. Estudio Advice Éxito Empresarial.



INNOVACIÓN

Mejor App de Servicios Turísticos. The App Tourism Awards.

Premio a la Innovación. Premios Empresariales Vocento.

Top 10 Compañías Líderes en Transformación Digital en España. Instituto Coordinadas de Gobernanza y Economía Aplicada.



CALIDAD LABORAL Y MARCA EMPLEADORA

#16 Empresa con Mejor Atracción y Retención del Talento. Merco Talento.

Empresa Hotelera más Atractiva para Universitarios Españoles. Most Attractive Employers



RESPONSABILIDAD CORPORATIVA Y SOSTENIBILIDAD

Gold Class & Industry Mover. SAM Sustainability Yearbook 2020 S&P Global (CSA 2019).

#17 Empresa con mejor responsabilidad y gobierno corporativo. Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo

#B. Carbon Disclosure Project 2019

Premio Nacional a la Responsabilidad Corporativa. Caixabank Hotels & Tourism Awards



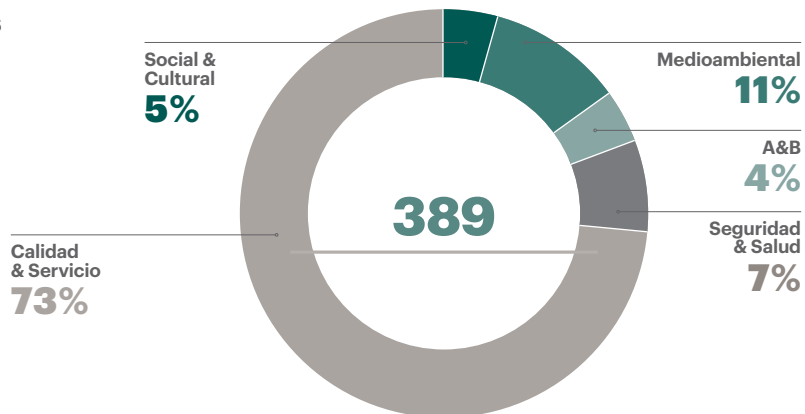
CALIDAD DE PRODUCTO, SERVICIO & EXPERIENCIA, Y MARCAS

Mejor Cadena para Vacaciones en el Extranjero. Premios Travelranking

185 Premios Travellers' Choice. Tripadvisor

76 Hoteles incluidos en el 'Hall of Fame'. Tripadvisor

RECONOCIMIENTOS RECIBIDOS POR HOTELES



2

Estrategia



Visión del Sector Turístico

Análisis de Materialidad

Reflexión cierre Plan Estratégico 2016-2018

Plan Estratégico 2020-2022

Comprometidos con la Agenda 2030

Visión del Sector Turístico

GRI 102-15

EL TURISMO EN 2019

El 2019 ha sido un año turbulento para el sector turístico, pero se sigue manteniendo como uno de los principales motores de crecimiento de la economía mundial. El PIB turístico registró un crecimiento del 3,6%, ligeramente inferior al 3,9% alcanzado en 2018. Aunque se trata de una tasa inferior a la de años anteriores, nos mantenemos optimistas de cara al futuro, siendo conscientes del proceso de transformación que debe acometer para adaptarse a los cambios en un entorno que cambia a gran velocidad.

Esta desaceleración se debe, entre muchos otros factores, a **cuestiones geopolíticas**, destacando entre otras el empeoramiento de las relaciones entre las dos grandes potencias mundiales Estados Unidos y China, que han afectado prácticamente al resto del mundo con efectos reales entre países y regiones vecinas; a las protestas sociales en Hong Kong y Latinoamérica o a los conflictos políticos en Cataluña y la incertidumbre generada por un Brexit, que se mantiene, sin mostrar la claridad necesaria para ser solucionado. Todo esto, en un contexto en el que la economía mundial presenta los primeros signos de una ralentización, a lo que hay que añadir los impactos económicos causados por los efectos del cambio climático.

A estos hechos se han sumado ciertas contingencias que han generado importantes impac-

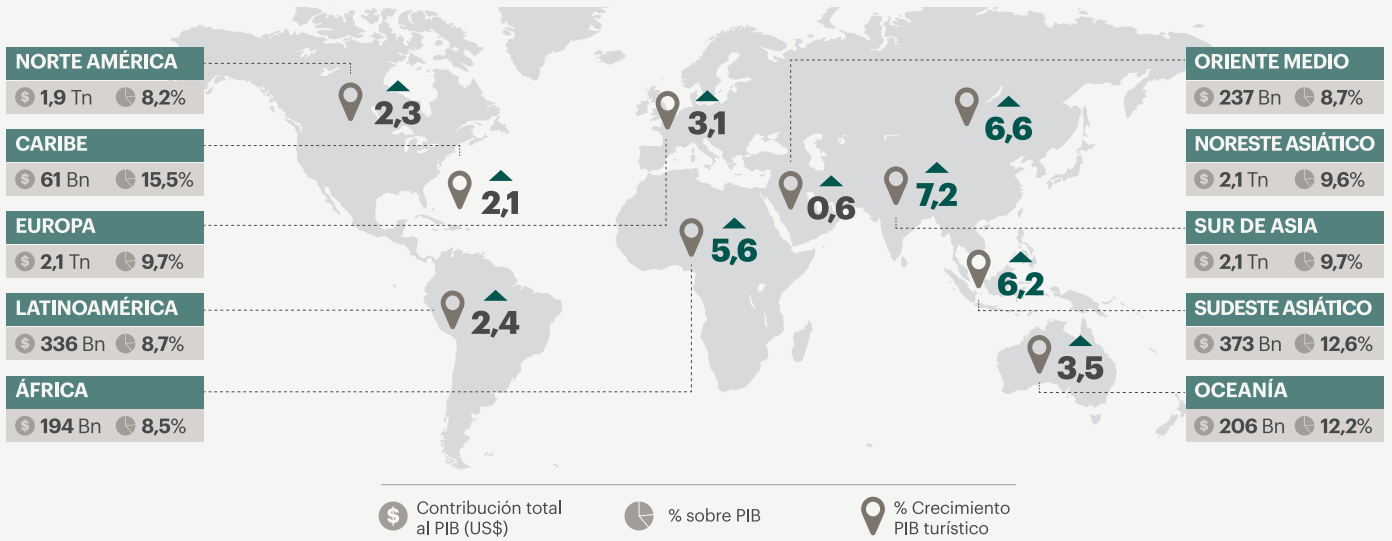
tos negativos en la industria turística internacional como, la crisis del sargazo en las costas del Caribe, la campaña de desprestigio que cuestionó los niveles de seguridad en la República Dominicana o la quiebra del turoperador británico, Thomas Cook, con importantes repercusiones en toda la cadena de valor de la industria turística.

Por otra parte, el llamado **efecto Greta Thunberg**, globalizado durante el año 2019, ha posicionado al cambio climático como asunto prioritario en las agendas públicas y privadas, con un impacto cada vez mayor en los procesos de toma de decisiones de las empresas, los gobiernos, los fondos de inversión y otros grupos de interés claves para el sector turístico.

Por otro lado, según estimaciones de Exceltur, la **actividad turística en España** cerró el año 2019 con un incremento del 1,5%, por debajo del crecimiento del PIB español (2%), registrando la cifra más baja desde 2013 y confirmando la tendencia a una progresiva estabilización del sector. A pesar de este escenario de bajo crecimiento, en 2019 el sector turístico ha mantenido su capacidad de generación de empleo, creando cerca de 65 mil puestos de trabajo en España, lo que representa un crecimiento del 3,5%, representando 1,2 puntos por encima del resto de sectores.

	CRECIMIENTO PIB TURÍSTICO	CONTRIBUCIÓN TOTAL AL PIB	CONTRIBUCIÓN DIRECTA AL PIB	CONTRIBUCIÓN TOTAL AL EMPLEO
DESEMPEÑO 2019	3,6%	10,8%	3,3%	10,3%
OUTLOOK 2029	3,5%	11,5%	3,5%	11,7%

CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA DEL TURISMO EN 2019



* En verde si el crecimiento está por encima del crecimiento del PIB turístico

PERSPECTIVAS DE FUTURO

A pesar de un contexto de desaceleración de la economía global, el año 2020 se vislumbra con un panorama favorable para el sector turístico.

Para el próximo año, se prevé otro buen año para los flujos de turismo internacional. Se estima un crecimiento de nuevos viajes alrededor de los 40 millones, que incrementaría la cifra del 2019 en un 3% y se acercaría a las previsiones de 2024 de alcanzar un volumen de 1.600 millones de viajes. Según el World Travel & Tourism Council (WTTTC) se estima que la contribución económica del turismo crecerá un 3,5% en 2020, contribuyendo finalmente con USD 3.000 millones a la economía global el próximo año.

A pesar de estas enormes cifras, sobre las previsiones del turismo para 2020, es importante destacar que el turismo internacional sigue teniendo un relevante potencial futuro por explotar, al estimarse que hoy la proporción de la población mundial que realiza turismo internacional alcanza solamente el 3,5%.

Europa seguirá siendo el destino turístico más visitada en el mundo con un total previsto de alrededor de 700 millones de turistas en el año 2020, con una tasa de crecimiento estimada del 3%, aunque con una perspectiva de crecimiento por debajo de la media mundial que puede conllevar un declive en su cuota de mercado.

Asia Oriental y el Pacífico, con un ritmo de crecimiento del 6,5%, superará a América, lo que le permitirá alcanzar una cuota de mercado que rondará el 25%.

Además, esperamos que el empleo en el sector de viajes crezca y que la industria contribuya con **341 millones de empleos para 2020**, frente a los 323 millones generados en el 2018. Esto consolidaría el liderazgo del sector como generador de empleo y motor de la economía mundial.

Sin embargo, las previsiones favorables de la actividad turística vienen acompañadas de una importante y necesaria transformación del modelo turístico actual ante los retos globales que marcarán el devenir del sector hacia un modelo rentable, responsable y sostenible.

PRINCIPALES RETOS DEL SECTOR

Conflictos geopolíticos & seguridad	Tecnología	Talento & futuro del empleo	Cambio Climático	El nuevo viajero	Ética & Reputación	Creación de valor social	Sostenibilidad

Análisis de Materialidad

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

En 2019, llevamos a cabo un proceso de revisión y actualización del análisis de materialidad, con el objetivo de asegurar el alineamiento entre las actuales expectativas de los grupos de interés, el nuevo Plan Estratégico 2020-2022 y enfocar los objetivos y esfuerzos de la Compañía en dar respuesta a los principales desafíos, oportunidades y tendencias del entorno.

En esta edición el nivel de participación ha superado nuestros resultados del pasado análisis en 2017, alcanzando un porcentaje de respuesta del 25%. Asimismo, se ha incorporado por primera vez una visión, tanto global como regional, de la importancia interna y externa que tienen los asuntos materiales para todos nuestros grupos de interés a nivel global.

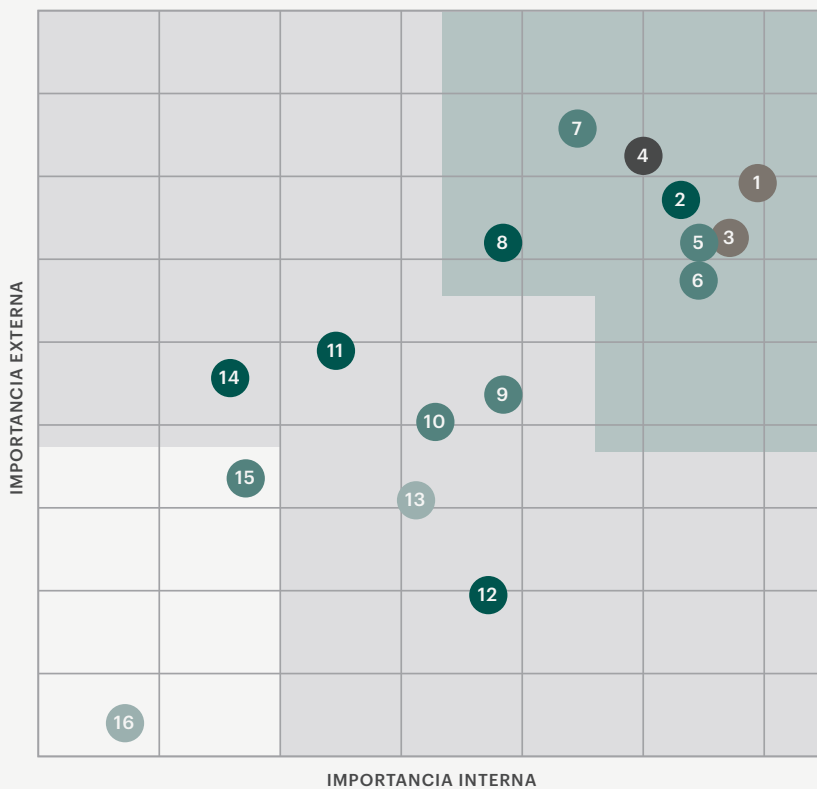
La **identificación** de los 16 asuntos materiales se ha hecho en base a un análisis del contexto actual, combinando temáticas relacionadas con el negocio y su visión estratégica, criterios ESG (ambientales, sociales y de gobierno,

por sus siglas en inglés), análisis de tendencias globales, *benchmarking* sectorial, los estándares del *Global Reporting Initiative* (GRI) y la propia Agenda 2030 de Naciones Unidas.

La **priorización** de los asuntos ofrece 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 todos los grupos de interés externos consultados.

El **análisis** de los resultados ha tenido en cuenta una ponderación tanto interna como externa, determinada en función del mapa de priorización de grupos de interés de la Compañía. El proceso de evaluación y validación de los asuntos materiales se ha realizado bajo criterios de transparencia y rigurosidad, asegurando la calidad y veracidad de los resultados obtenidos.

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 Experiencias 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: IMPORTANCIA & ALCANCE

Asuntos materiales	Importancia para Meliá	ODS	Asunto GRI	Indicador GRI
Ciberseguridad & Protección de Datos	Las nuevas tecnologías y la transición hacia un entorno cada vez más digital hacen que la seguridad de la información sea el asunto material más relevante para nuestros grupos de interés. Los mecanismos en marcha para proteger la privacidad de los datos de nuestros clientes es un aspecto clave para generar confianza		Privacidad del cliente	418-1
Derechos Humanos	Nuestro grado de internacionalización y presencia en países en los cuales la defensa de los derechos humanos necesita ser impulsada, nos exige contar con marcos de relación y gestión que garanticen su defensa en la operación hotelera y aseguren un entorno seguro y justo, tanto para nuestros empleados como para clientes		No discriminación Libertad de asociación y negociación colectiva Trabajo infantil Trabajo 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	Los grupos de interés no sólo demandan compañías más responsables, sostenibles y rentables, sino también compañías éticas y transparentes. El creciente número de casos de corrupción exige una mayor transparencia por parte de la Compañía y la Alta Dirección	 	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	Los constantes cambios en el entorno conllevan a la creación de nuevos requerimientos legales, que pueden afectar el desarrollo habitual de las operaciones		Cumplimiento medioambiental Política pública Cumplimiento socioeconómico	307-1 415-1 419-1
Rentabilidad & Solvencia	El crecimiento de la compañía, así como las decisiones de inversión demandan fortaleza y estabilidad financiera		Desempeño económico	201-1 a 201-4
Modelo de negocio atractivo	Para asegurar una cadena de valor sólida y confiable, nuestro modelo de negocio debe ser una fuente de creación de valor, tanto interna como externa	 	Enfoque de gestión	103-1 a 103-3
Experiencias del cliente	En un sector tan competitivo como el hotelero, la experiencia del cliente es un factor crítico y diferencial para asegurar la satisfacción y fidelidad		Salud y seguridad del cliente Privacidad del cliente	416-1, 416-2 418-1
Seguridad & Salud	Asegurar un entorno seguro para nuestros empleados y clientes no es sólo una exigencia legal, sino una prioridad para la Compañía		Salud laboral y seguridad	403-1 a 403-4
Gestión & Capacitación del Talento	En un entorno en el que se prevé la escasez de talento, la capacidad de atraerlo y retenerlo se convierte es una de las prioridades estratégicas de Meliá, donde las personas son el centro	 	Empleo Formación y capacitación	401-1 a 401-3 404-1 a 404-3
Innovación & Digitalización	La integración de tecnologías digitales y el fomento de una cultura de innovación son piezas clave en la identificación de mejoras en el servicio y la optimización de procesos			
Diversidad & Inclusión	Fomentar equipos de trabajo diversos y entornos inclusivos es uno de los principales compromisos de Meliá son su equipo humano	 	Diversidad e igualdad de oportunidades No discriminación	405-1, 405-2 406-1
Cambio Climático	El calentamiento global es una realidad. Los entes regulatorios y la sociedad en su conjunto exigen una mayor implicación de las compañías y una gestión más innovadora y sostenible		Emisiones	305-1 a 305-7
Economía Circular & Consumo Responsable	Impulsar un modelo de negocio responsable exige el uso eficiente de los recursos en toda la cadena de valor, desde la cadena de suministro hasta el comportamiento responsable de nuestros clientes	 	Energía Agua Vertidos y residuos Evaluación ambiental a proveedores Prácticas de compras	302-1 a 302-5 303-1 a 303-3 306-3 308-1 204-1
Desarrollo económico & social en los destinos	El sector hotelero tiene un compromiso importante con el desarrollo socioeconómico de los lugares donde está presente y compensar el impacto de su operación	 	Impactos económicos indirectos Comunidades locales	203-1, 203-2 413-1
Presencia Geográfica	Ofrecer a nuestros clientes una amplia cobertura internacional es uno de los principales focos en la estrategia de crecimiento de la Compañía		Presencia en el mercado	202-1, 202-2
Biodiversidad	La conservación y protección del entorno natural en el que se desarrollan nuestras operaciones es un factor clave para asegurar un modelo de negocio sostenible		Biodiversidad	304-1 a 304-4

Reflexión cierre Plan Estratégico 2016-2018

El año 2019 ha sido, como es habitual en el Grupo, un año de transición, periodo en el que la Compañía cierra un periodo de tres años, el tiempo habitual de duración de cada plan estratégico, y comienza la etapa de elaboración del siguiente foco estratégico.

A lo largo de este informe podrán ver todos los avances y resultados acontecidos en el año y que son fruto del devenir de la estrategia de este último cuatrienio. En este apartado, reflejamos los principales logros que han hecho que esta Compañía esté más preparada para todos los cambios que la nueva década va a demandar al mundo empresarial y a la humanidad.

El plan estratégico 2016-2018, alineado a la visión de la Compañía integraba grandes objetivos que han servido como faro, a todos los que integramos Meliá Hotels International, para impulsar los procesos de transformación y que han facilitado el devenir de la nueva estrategia.

Ser reconocidos como referente mundial en excelencia, responsabilidad y sostenibilidad, ha marcado nuestro propósito como Compañía y se ha visto abalado, a finales de este año 2019, como la compañía hotelera más sostenible del mundo.

La integración de los criterios ESG en nuestro modelo de negocio ha sido un gran logro, ya que demandaba a toda la organización modificar numerosos procesos de nuestra cadena de valor, para integrar las cuestiones medioambientales y sociales en la toma de decisiones.

CONSOLIDAR LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL DE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

Un proceso de transformación, enfocado a que los proyectos fueran implantados con la rapidez necesaria y los cambios asimilados por toda la organización. Un modelo de gestión donde aparecen nuevas tecnologías y herramientas para una gestión que avance en la excelencia y en la gestión del dato desde una visión transversal.

Asimismo, la adquisición de nuevas competencias y habilidades para hacer frente a esta nueva década y, por último, la consolidación de nuestra esencia como Compañía, que arraigue nuestros valores en los nuevos destinos y en la diversidad de nuestro equipo humano.

FORTALECER EL MODELO DE GOBIERNO DE LA COMPAÑÍA

La incorporación progresiva y ordenada de las recomendaciones demandadas para una buena gobernanza, ha sido nuestra guía durante estos últimos años. Se han modificado los reglamentos de los órganos de gobierno, consolidado y fortalecido nuestro cuerpo normativo, alineado a las exigencias de nuestros grupos de interés, asegurado una cultura de riesgos más transversal para mitigar su impacto y por último, creado la figura del Compliance Officer, como una oportunidad para impulsar una cultura de cumplimiento que dé respuesta a los desafíos globales.

LIDERAZGO EN EL SEGMENTO VACACIONAL & BLEISURE

Una expansión y crecimiento que ha consolidado nuestra presencia internacional, hoy en más de cuarenta países, con un portfolio que gestiona 388 unidades de negocio y próxima a alcanzar un total de cien mil habitaciones.

Una experiencia reconocida en el sector vacacional, afianzada en siete marcas, cada una de ellas con su propia personalidad, dirigida a distintos perfiles de clientes para dar respuestas a las expectativas de un cliente cada día más exigente y demandante de nuevas experiencias que combinen el negocio y el ocio.



Plan Estratégico 2020-2022

Culminado el Plan Estratégico 2016-2018, y en un entorno de creciente volatilidad, complejidad e incertidumbre, nos encontramos ante dos grandes retos: por un lado, afianzar y optimizar las palancas básicas de valor de la Compañía, y por otro, impulsar un modelo de crecimiento sobre nuevas premisas.

VISIÓN 2030

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

Para materializar esta Visión, queremos establecer un nuevo compromiso a tres años, a través de un Plan Estratégico que señale el objetivo a alcanzar en 2022, así como las grandes palancas y pilares estratégicos sobre los que debemos actuar para lograrlo.

Por ello, se ha definido un lema para el Plan Estratégico: **“Reinventando el valor”**, y un *statement* que define el propósito del mismo:

“Impulsar una transformación de la Compañía para ser más rentables y sostenibles, a través de tres palancas fundamentales: el afianzamiento de nuestros valores y fortalezas básicas, la eficiencia, simplificación y digitalización, así como una nueva estrategia de crecimiento responsable y consistente con nuestra visión”

En esta línea, el objetivo que nos hemos fijado para 2022 es aportar un valor diferencial a nuestros stakeholders, convirtiéndonos en un referente global en la hostelería *leisure* y *bleisure*, bajo un modelo de negocio rentable, ágil y orientado a la excelencia, desde la sostenibilidad.

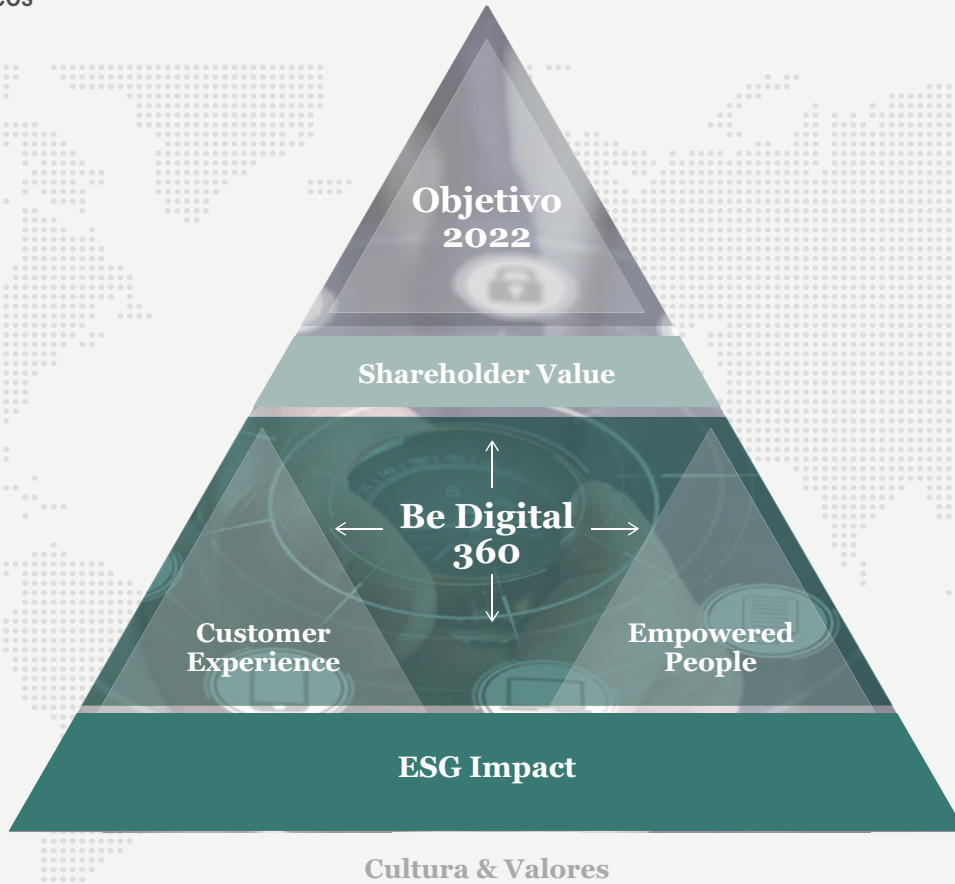
Para llevarlo a cabo, actuaremos sobre cinco pilares clave:

- ✓ El valor que creamos para el accionista
- ✓ La transformación digital de la Compañía buscando la rentabilidad y la eficiencia
- ✓ Evolucionar de la oferta de estancias a la oferta de experiencias
- ✓ El valor y desarrollo de las personas
- ✓ Nuestro compromiso ESG (medioambiental, social y de gobierno)

Bajo estos pilares, hemos diseñado una serie de proyectos que serán el eje de nuestra hoja de ruta en los próximos años, estando cada uno de ellos liderado por un equipo de trabajo multidisciplinar y diverso, y estructurados en base a tres focos:

- ✓ Empezar una nueva estrategia coherente, rentable y responsable, afianzando nuestros valores y fortalezas básicas
- ✓ Evolucionar hacia un modelo operativo competitivo 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
- ✓ Conseguir que nuestros shareholders perciban el valor diferencial que supone esta transformación en nuestro modelo de negocio

PILARES ESTRATÉGICOS



Shareholder Value

Asegurar que la transformación que llevamos a cabo internamente en la Compañía sea percibida por nuestros shareholders como un valor diferencial

Customer Experience

Aprovechar nuestro conocimiento de los destinos y la transformación digital de la compañía para, optimizando nuestra plataforma de distribución, generar experiencias que aporten valor y refuercen nuestro vínculo con el cliente, logrando con ello maximizar los ingresos de la Compañía

ESG Impact

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

Be Digital 360

Evolucionar hacia un modelo operativo digitalizado que garantice la eficiencia y profesionalización del servicio ofrecido a nuestras unidades de negocio y al resto de nuestros stakeholders a través de la innovación, tecnología y de procesos más eficientes

Empowering People

Desarrollar y reforzar las capacidades de cada una de nuestras personas en un mundo digital, versátil y en constante cambio, y generar un entorno de confianza donde nuestros líderes sean inspiradores y ejemplo de nuestros valores potenciando una cultura de innovación

Comprometidos con la Agenda 2030

GRI 413-1

ESG IMPACT

“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”

COMPROMISO Y PREMISAS

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

En línea con el nuevo Plan Estratégico 2020-2022, hemos definido un Plan Director de Sostenibilidad, alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, que se integra de forma transversal en nuestra cadena de valor y que tiene como fin último la generación de valor compartido en aquellos destinos en los que operamos.

El plan consolida planteamientos ya impulsados y define nuevos desarrollos que permitirán dar respuesta a los retos de la sociedad y la industria turística en relación con la sostenibilidad.

Vivimos un cambio de paradigma que exige a las empresas asumir un rol activo enfocado a la protección del planeta y la contribución social. Como consecuencia, los mercados y la sociedad demandan a las empresas la integración efectiva en su estrategia de palancas que den solución a los desafíos globales.

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: avanzar hacia un futuro sostenible desde un presente responsable.

Nuestro enfoque, compromisos y avances logrados en esta materia nos han permitido posicionarnos como la **compañía hotelera más sostenible del mundo**, según el Corporate Sustainability Assessment 2019 de la agencia de inversión sostenible SAM, 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.

1

Los retos globales como marco de referencia

2

Los cambios sociales como pautas de actuación

3

La transformación sostenible del modelo turístico

4

a apuesta por una VISIÓN única: hotelería sostenible y responsable

5

Las cuestiones sociales y medioambientales integradas en el modelo de gestión

6

La sostenibilidad como palanca de innovación y generación de valor al accionista a largo plazo

LA AGENDA 2030 EN LA ESENCIA DE NUESTRO PLAN DIRECTOR DE SOSTENIBILIDAD

La Agenda 2030 de Naciones Unidas es nuestro marco de referencia para orientar un modelo de turismo responsable y contribuir a los grandes desafíos globales. Desde la aprobación de los ODS por Naciones Unidas en 2015, hemos avanzado en su entendimiento para la integración en nuestra estrategia de sostenibilidad, definiendo objetivos específicos.

Por ello, como compañía hotelera más sostenible del mundo impulsamos un modelo de gestión hotelero responsable que genere valor

real en los destinos en los que operamos, poniendo un foco especial en aquellos ODS que se encuentran más próximos a nuestra actividad turística y sobre los cuales podemos actuar de forma directa.

El Plan Director comprende además enfoques que responden a los asuntos que nuestros grupos de interés consideran de especial relevancia, de forma alineada con el Análisis de Materialidad, asegurando así que nuestra acción da respuesta a sus inquietudes.

PLAN DIRECTOR DE SOSTENIBILIDAD

	#Meliá4Trust	#Meliá4thePlanet	#Meliá4theProgress
OBJETIVO			
MOTIVACIÓN	 "Una Compañía con una sólida estructura de gobierno y criterios de gestión basados en la ética y la transparencia"	 "La transición hacia una economía competitiva y sostenible, de bajas emisiones de carbono y resiliente a los fenómenos climáticos adversos"	 "La industria turística generadora de oportunidades y desarrollo para las personas y sociedades"
ACCIÓN	GOBERNANZA <ul style="list-style-type: none"> 5 Potenciar la gobernanza interna de la sostenibilidad 4 Consolidar nuestro cuerpo normativo 3 Reforzar una gestión de riesgos considerando los criterios ESG 3 Impulsar un modelo de control interno en base a criterios ESG 	ENTORNO <ul style="list-style-type: none"> 12 Avanzar hacia la descarbonización de nuestra actividad en base a criterios científicos (SBTi) 13 Apostar por un modelo hotelero circular, que reduzca la generación de residuos y proteja los destinos 13 Potenciar el consumo responsable y el uso adecuado de los recursos de nuestros destinos 	PERSONAS <ul style="list-style-type: none"> 8 Reforzar nuestros estándares de protección, seguridad y salud laboral 9 Potenciar el desarrollo, formación y capacitación de nuestros equipos 11 Impulsar la diversidad, como palanca para la innovación y transformación 14 Fortalecer la generación de valor y el desarrollo local
	CONFIANZA <ul style="list-style-type: none"> 3 Marcar objetivos alienados a nuestros compromisos públicos 3 Trabajar una comunicación y un marketing responsable y cercano 3 Avanzar en un modelo global de información integral (financiera y no financiera) 	VALOR <ul style="list-style-type: none"> 7 Integrar atributos sostenibles en nuestras marcas y productos 7 Avanzar en el conocimiento y comportamiento de nuestros clientes en materia de sostenibilidad 7 Impulsar la movilidad sostenible 10 Involucra a los clientes en la protección de los destinos 	COMUNIDAD <ul style="list-style-type: none"> 11 Estimular un modelo de gestión inclusivo y diverso 2 Avalar una gestión global e integral en materia de derechos humanos 15 Medir el impacto positivo generado en nuestros destinos
	STAKEHOLDERS <ul style="list-style-type: none"> 3 Rediseñar un modelo de diálogo más próximo a nuestros grupos de interés 3 Redefinir nuestra estrategia de posicionamiento, desde una perspectiva global 3 Apostar por aliados estratégicos que compartan nuestros compromisos y nuestra visión 	SUMINISTRO <ul style="list-style-type: none"> 13 Apostar por un modelo de consumo responsable, sostenible y de bajo impacto medioambiental 13 Extender nuestros compromisos en materia de ESG a la cadena de suministros 13 Identificar oportunidades que contribuyan a los retos globales 	<p><i>"Hacia un futuro sostenible desde un presente responsable"</i></p>
	PRINCIPIOS		

- ENTORNO
- GOBIERNO
- RESPONSABILIDAD CORPORATIVA
- NEGOCIO
- MEDIOAMBIENTE

El número hace referencia al asunto de materialidad relacionado.

3

Creación de Valor



Modelo de Negocio

Estrategia Patrimonial

Nuestras Marcas

Experiencias Gastronómicas

Estrategia de Ventas

Canales Propios

Transformación Digital

Redes Sociales

Ciberseguridad

Modelo de Negocio



UN MODELO DE GESTIÓN EXCELENTE Y SOSTENIBLE...

... CON UNA VISIÓN ENFOCADA EN 5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS...

PROPIEDAD (13,2%)*

La propiedad del hotel y la titularidad de la gestión recae en Meliá

ALQUILER (33,1%)*

Meliá es arrendataria del hotel y titular de la explotación

GESTIÓN (39,3%)*

Meliá opera la propiedad de un tercero bajo una de sus marcas. Se cobran fees por la gestión

FRANQUICIA (14,4%)*

El propietario de un hotel opera con una marca de Meliá y contratan nuestros canales de comercialización

(*) Portfolio activo

Shareholder Value

Customer Experiencie

Empowered People

Be Digital 360

ESG Impact

NUESTRAS MARCAS

GRAN MELIÁ
HOTELS & RESORTS

ME
BY MELIÁ

PARADISUS
BY MELIÁ

MELIÁ
HOTELS & RESORTS

INNSiDE
BY MELIÁ

SOL
BY MELIÁ

TRYP
BY MELIÁ

CIRCLE
BY MELIÁ

CULTURA & VALORES



VALOR CREADO

2.846,7 M€

Ingresos agregados

44,6%

Mujeres en plantilla

16

Mercado talento

19

Mercado reputación

46,5%

NPS clientes

12,6 M

Clientes fidelizados

-14,51%

Emisiones CO2 por estancia



RESULTADOS

1.800,7 M€

Ingresos consolidados

470,9 M€

EBITDA sin plusvalías

112,9 M€

Beneficio neto atribuido a la sociedad dominante

9,18 €

Precio máximo de la acción

266,8 M€

Contribución tributaria

192,8 M€

Contribución accionistas y propietarios

29,3 M

Estancias totales

59%

Consumo energía verde

439 K€

Fondos recaudados a favor de la infancia



RECURSOS

45.717

Empleados

3,5 M€

Inversión en formación y desarrollo

388

Hoteles

83.778

Habitaciones

42

Países

16,7 M€

Inversión en digitalización y conectividad

3,5 M€

Inversión medioambiental

4.661

Proveedores locales

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

CON FOCO PRINCIPAL EN...



Estrategia Patrimonial

Uno de los elementos clave del nuevo Plan Estratégico 2020-2022 es a la creación de valor al accionista, donde la optimización del negocio patrimonial desempeña un rol importante, focalizado en maximizar la rentabilidad de nuestros hoteles en propiedad y alquiler, mediante una gestión patrimonial rentable y eficiente. Para lograr este objetivo, la estrategia patrimonial parte de cinco premisas:

- ✓ **Contribución a los resultados**, teniendo en cuenta el inventario en propiedad y su contribución a los resultados del grupo
- ✓ **Rentabilidad competitiva**, poniendo el foco en la rentabilidad de los activos propios (ROA)
- ✓ **Alineamiento estratégico**, aumentando el segmento *bleisure* en los hoteles urbanos y potenciando el segmento MICE en destinos clave
- ✓ **Desinversión non-core**, vendiendo activos en propiedad considerados no estratégicos

Teniendo en cuenta las premisas anteriormente mencionadas, se ha apostado por la conceptualización de tres líneas de trabajo, cuyos resultados sentarán las bases de nuestro posicionamiento, con el objetivo de dar respuesta a las expectativas de nuestros accionistas.

1. ASSET MANAGEMENT

La gestión patrimonial se plantea en varios pilares focalizados en **aumentar la rentabilidad y calidad** de nuestros activos:

- ✓ Seguimiento a hoteles **en ramp up**, post re-apertura o reforma
- ✓ Fomento del **rol propietario**, para hoteles en propiedad, manteniendo el foco en la rentabilidad y atendiendo a sus necesidades específicas
- ✓ Maximización de la **rentabilidad por m²**
- ✓ Impulso de una **gestión proactiva con nuestros socios**, atendiendo a los diferentes perfiles inversores y al momento del ciclo

2. SMART PRODUCT INVESTMENT

Atendiendo al estado actual del inventario de hoteles de la Compañía, se analiza el beneficio de acometer **proyectos de reforma y transformación** en varios activos, con el objetivo de dotarlos de nuevos espacios de última generación, aportando atributos clave para maximizar su rentabilidad y calidad. Estos proyectos potencian su valor a través de diferentes palancas:

- ✓ Optimización de espacios obsoletos u ociosos
- ✓ Utilización de los derechos de edificabilidad disponibles
- ✓ Incorporación de espacios anexos adquiridos o alquilados a terceros
- ✓ Creación de nuevos espacios, en las cubiertas libres

3. GESTIÓN DEL PORTFOLIO EN ALQUILER

Trabajamos en **rentabilizar el modelo de negocio** del portfolio en régimen de alquiler. Para ello, hemos identificado distintos ámbitos de actuación:

- ✓ Análisis de los vencimientos de contratos y establecimiento de un plan de acción para aquellos hoteles con un vencimiento previsto en los próximos años
- ✓ Definición de una hoja de ruta para aquellos hoteles que puedan estar sujetos a un rebranding o desvinculación
- ✓ Foco en los activos con resultados operativos con margen de mejora
- ✓ Gestión proactiva con los propietarios



PRINCIPALES PROYECTOS DE REPOSICIONAMIENTO & REFORMA

GRI 203-1; GRI 203-2

Master Plan República Dominicana

Dentro de los proyectos inmobiliarios de mayor envergadura realizados durante estos últimos años, destaca el proyecto de reforma y reposicionamiento de la cartera de hoteles en República Dominicana, todos ellos propiedad de la Compañía, así como la construcción de un nuevo hotel.

Cabe señalar que el valor inmobiliario de los activos en la zona de Punta Cana representa hasta un 20% del valor total de los activos en integración global de Meliá.

Entre los años 2015 a 2020, la inversión total dedicada a este proyecto ha ascendido aproximadamente a 150 millones de euros, con el objetivo de adecuar esta cartera de hoteles a las expectativas de nuestros clientes:

- ✓ Reforma y reposicionamiento del antiguo Meliá Caribe Tropical, reconvertido en dos hoteles diferenciados: **Meliá Punta Cana Beach Adults Only**, el cual aspira a ser un referente en el mundo *wellbeing* y **Meliá Caribe Beach for everyone**, que incorpora un gran parque acuático que ha contribuido a aportar valor al segmento familiar
- ✓ La apertura del lujoso **Grand Reserve at Paradisus Palma Real**, con el que completamos el portafolio en Punta Cana, y tras tan sólo 6 meses desde su apertura se ha posicionado como el #1 de la Compañía en el índice de calidad
- ✓ Mejora del producto en **Paradisus Palma Real**, incluyendo habitaciones y zonas nobles, spa, entre otros



Nuestros hoteles en Punta Cana representan un **20%** del valor inmobiliario total de Meliá

150M
Inversión Total

Dentro de los principales beneficios obtenidos por el desarrollo de este proyecto, destacamos los siguientes:

Revitalizar nuestra cartera de hoteles e incrementar la exposición en República Dominicana, reforzando así el posicionamiento de la marca Meliá en América

Incrementar la rentabilidad y valor de ciertos activos, permitiendo llegar a más nichos de mercado

Maximizar la generación de ingresos a través de una mayor aportación de estancias y de la inclusión de nuevos espacios comerciales

Potenciar los ingresos cruzados hacia otras áreas de negocio como el centro comercial, golf o casinos

Implantar el *know-how* adquirido en la gestión de unidades de negocio separadas

Favorecer la gestión integrada del negocio hotelero y de *Circle by Meliá*, permitiendo optimizar el inventario atendiendo a los ciclos de demanda



Katmandú Park Punta Cana

Con el fin de enriquecer la experiencia de nuestros clientes en uno de los destinos vacacionales más importantes para el Grupo como es Punta Cana, hemos iniciado un proyecto turístico que consiste en la construcción de un parque temático ubicado donde hoy opera el Palma Real Shopping Village. El nuevo Katmandu Park Punta Cana será un importante centro de entretenimiento, con una amplia oferta de música, tiendas, bares y restaurantes, consolidando la oferta de ocio de la zona.

Katmandu Park Punta Cana será desarrollado por una **Joint Venture** compuesta por dos socios al 50% cada uno: Meliá Hotels International y FunStuff, S.L. que pertenece en su totalidad a Katmandu Group.

Desde la apertura en Mallorca en 2007 del primer Katmandú Park, cuyo éxito ha sido reconocido y alabado por el mercado, el objetivo, con este nuevo proyecto, es convertirlo en un parque de nueva generación que facilitará su potencial crecimiento en otros destinos turísticos relevantes para la Compañía.

INNSiDE by Meliá Zaragoza

Otro de los proyectos inmobiliarios de mayor envergadura, con una inversión aproximada de 23 millones de euros, ha sido la reconversión del antiguo Meliá Zaragoza, que ha culminado con la inauguración recientemente del nuevo **INNSiDE by Meliá Zaragoza**, un hotel vanguardista con una localización próxima a los puntos principales de interés de la ciudad y con un diseño que refuerza nuestro compromiso con la sostenibilidad.

El propósito de este proyecto residía en la optimización del valor del edificio en una plaza con sobreoferta hotelera, mediante el desarrollo de un **proyecto mixto hotelero-residencial-retail**. El hotel dispone de 102 habitaciones con atributos sostenibles como los materiales empleados, la lencería y amenities de baño, de bajo impacto medioambiental, mientras que para el uso inmobiliario del edificio el proyecto incluye un desarrollo de 68 viviendas, que destacan por la funcionalidad y diseño enfocado a la ecoeficiencia energética.

Una vez estabilizados los flujos del hotel, se prevé que el nuevo Innside mejore significativamente los resultados del antiguo Meliá Zaragoza, a pesar de contar tan sólo con un 40% del inventario de habitaciones, gracias a una nueva estrategia de precios y a una estructura de costes más eficiente.



Proyecto mixto:
hotelero -
residencial - retail
comprometido con
la sostenibilidad

23 M€

Inversión
Total



Nuestras Marcas








GRI 102-2; GRI 102-6

PORTFOLIO & POSICIONAMIENTO DE MARCAS

Nuestra experiencia en el sector vacacional se ve integrada a través de nuestras siete marcas, cada una con su propia personalidad distintiva, pero todas ellas compartiendo los valores y principios de la Compañía.

dos, para dar respuesta a las diferentes necesidades de nuestro cliente actual, adaptándonos a los cambios y nuevas tendencias, como resultado de un proceso continuo de revisión que prima la innovación y evolución constante.

Cada una de nuestras marcas se dirige a perfiles psicográficos y demográficos claramente defini-

	+ DEMOGRAPHIC	+ PSYCOGRAPHIC
Upper upscale 10% 4% Gran Meliá Hotels & Resorts 2% ME by Meliá 4% Paradisus by Meliá		 
Upscale 46% 37% Meliá Hotels & Resorts 9% Inside by Meliá		
Midscale 38% 22% Sol by Meliá 16% Tryp by Windham	 	

Other Hotels managed by Meliá **5%**

MARCAS SOSTENIBLES

Nuestras marcas hoteleras transmiten los valores de Meliá con relación a los compromisos públicos que hemos adquirido en las diferentes dimensiones de la sostenibilidad, ya sea en el plano medioambiental o en el social. Así, los hoteles participan de forma activa en el acercamiento de estos valores a nuestros grupos de interés desde la propia operación, bien impulsando una oferta gastronómica local y saludable, gestionando la operación hotelera de forma eficiente y respetuosa con los recursos energéticos e hídricos, o impulsando acciones sociales de cercanía con la comunidad local.

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 la potenciación de atributos sostenibles específicos 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

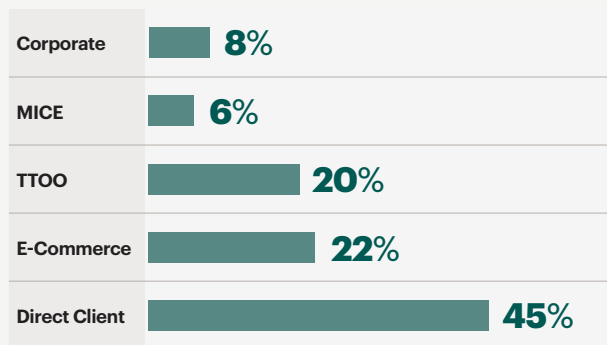
Gran Meliá evoca la esencia de la cultura española y el buen vivir: los placeres sencillos, la conexión con la tierra, el respeto por las cosas bien hechas y el lujo natural.

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.

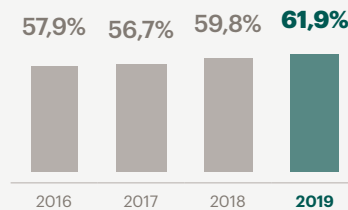
Cada experiencia revela el aprecio por la autenticidad de lo cotidiano, la creatividad y tanto el talento de la cultura local, como el de la nuestra. Hasta el último detalle está profundamente enraizado en el buen vivir español, el verdadero lujo.

PRINCIPALES MAGNITUDES

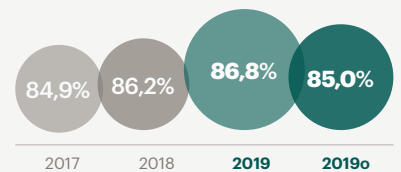
SEGMENTACIÓN INGRESOS



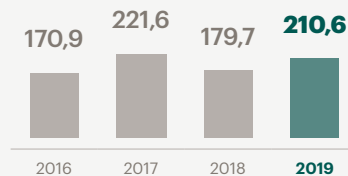
OCUPACIÓN (%)



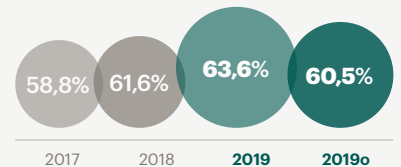
GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)



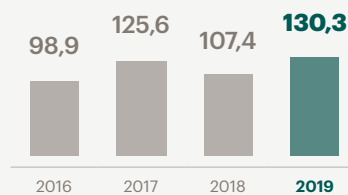
ARR (€)



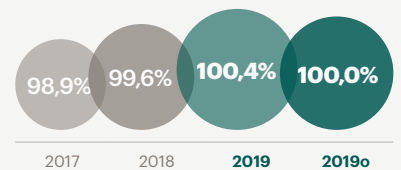
NET PROMOTER SCORE (NPS)



REVPAR (€)



QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)



PRESENCIA



	Hoteles	Habitaciones	Países
Operativos	13	3.052	6
Pipeline	7	1.636	3
Estancias	+ 1,1 millones		

ME

BY MELIÀ

HOTELS WITH EXPRESSION



POSICIONAMIENTO DE MARCA

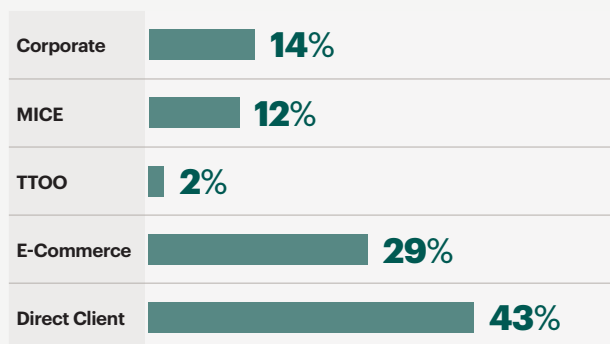
Con la escena europea contemporánea más innovadora como inspiración, ME by Meliá conecta a sus huéspedes con la verdadera esencia del destino. Combinando arquitectura, diseño, arte y gastronomía junto con una cultura de servicio única que se anticipa a las necesidades de cada huésped, ME garantiza que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

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

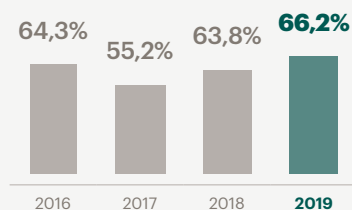
recoge lo mejor de la escena local para cada hotel ME sea un reflejo del destino en el que se encuentra. Mediante nuestras fuertes conexiones culturales, atraemos el talento local e internacional a nuestros hoteles trabajando con artistas, *influencers* y creativos expertos en tecnología para crear epicentros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

PRINCIPALES MAGNITUDES

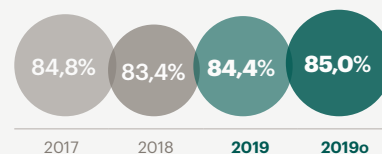
SEGMENTACIÓN INGRESOS



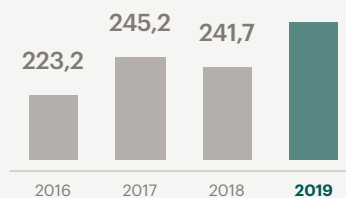
OCUPACIÓN (%)



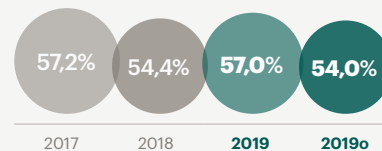
GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)



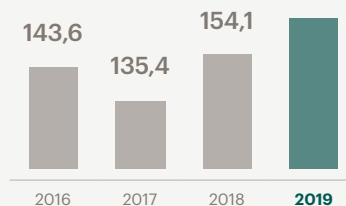
ARR (€)



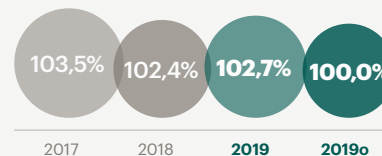
NET PROMOTER SCORE (NPS)



REVPAR (€)



QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)



PRESENCIA



	Hoteles	Habitaciones	Países
Operativos	6	1.061	4
Pipeline	5	898	3
Estancias	+ 0,3 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.

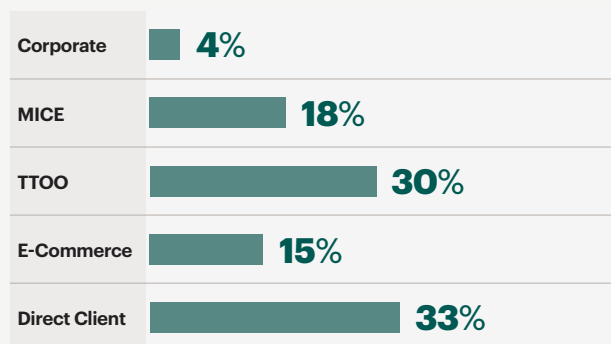
Este compromiso de lograr un equilibrio con el destino puede apreciarse en cada elemento

del resort, desde menús inspirados en la gastronomía local a productos en las habitaciones responsables con el medioambiente.

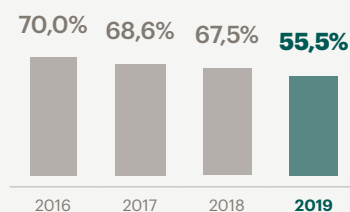
Nuestros clientes se encontrarán inmersos en una experiencia que combina a la perfección la sensación de lujo en un ambiente sin pretensiones.

PRINCIPALES MAGNITUDES

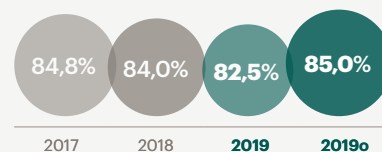
SEGMENTACIÓN INGRESOS



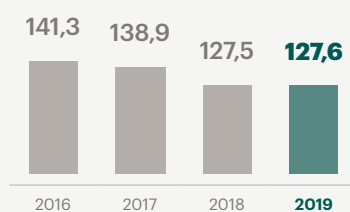
OCUPACIÓN (%)



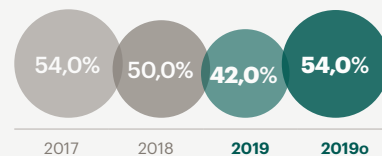
GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)



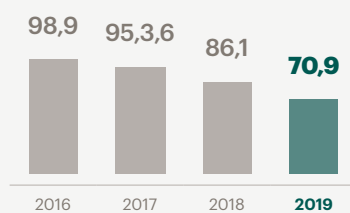
ARR (€)



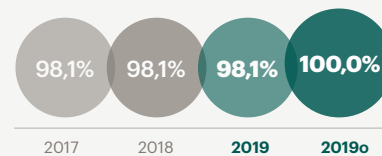
NET PROMOTER SCORE (NPS)



REVPAR (€)



QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)



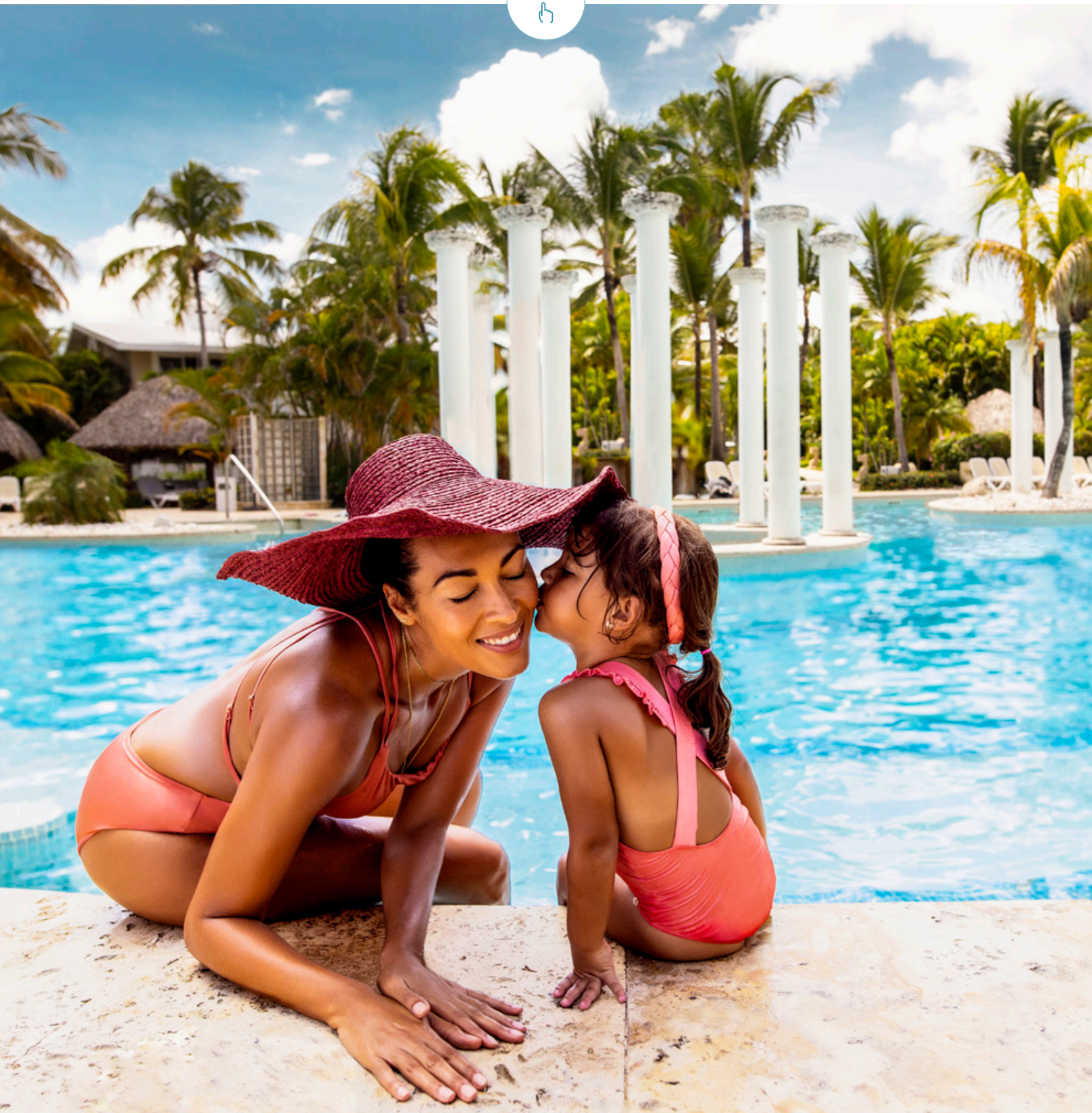
PRESENCIA



	Hoteles	Habitaciones	Países
Operativos	12	6.319	3
Pipeline	2	998	1
Estancias	+ 2,4 millones		

MELIÀ
HOTELS & RESORTS

Soul Matters



POSICIONAMIENTO DE MARCA

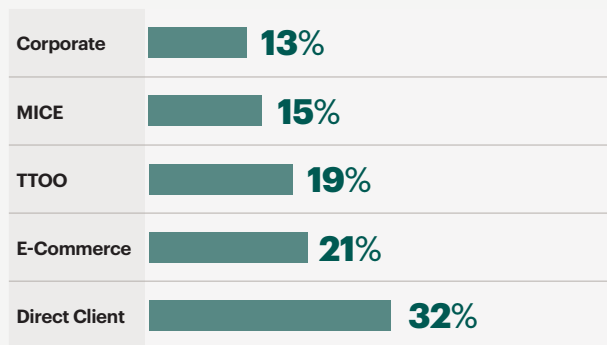
Melià Hotels & Resorts es una marca cercana y que inspira seguridad. Con hoteles reconocidos internacionalmente, destaca por su pasión por el servicio y por la atención personalizada que prestan a sus huéspedes.

Con el bienestar del huésped como prioridad, Melià 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.

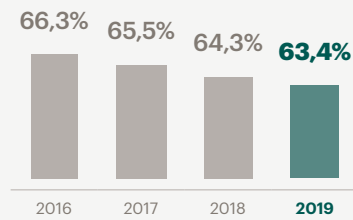
Experiencias gastronómicas únicas y adaptadas a las nuevas tendencias, habitaciones equipadas para garantizar el máximo bienestar, servicios personalizados y exclusivos con el programa The Level, salas de reuniones innovadoras y provistas de todo lo necesario para garantizar el mayor éxito, programas 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 Melià una garantía para satisfacer todas las necesidades de sus clientes.

PRINCIPALES MAGNITUDES

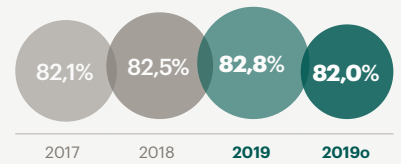
SEGMENTACIÓN INGRESOS



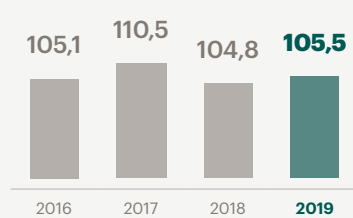
OCUPACIÓN (%)



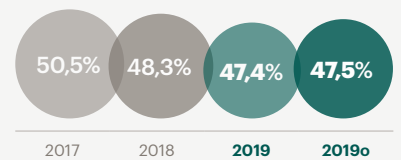
GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)



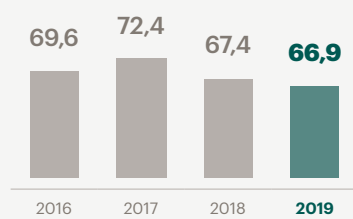
ARR (€)



NET PROMOTER SCORE (NPS)



REVPAR (€)



QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)



PRESENCIA



	Hoteles	Habitaciones	Países
Operativos	121	35.126	34
Pipeline	29	8.279	3
Estancias	+12,8 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.

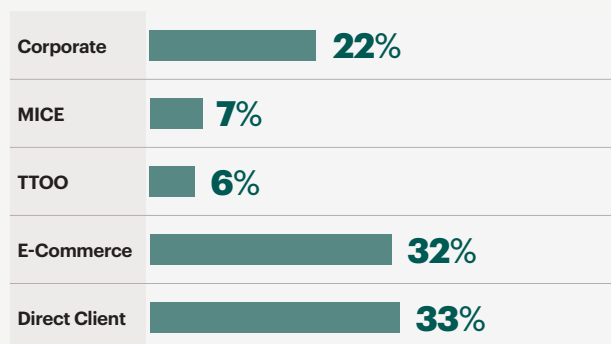
INNSiDE crea espacios para desconectar y relajar cuerpo y mente con modernas instalaciones

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.

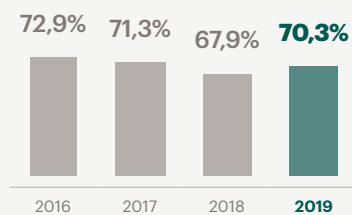
Además, hemos pensado en cómo cuidar nuestro planeta en todo momento, por eso hemos reducido el papel y los plásticos de un solo uso y nos hemos asegurado de que las amenidades de las habitaciones, las sábanas y las toallas se han fabricado con materiales orgánicos.

PRINCIPALES MAGNITUDES

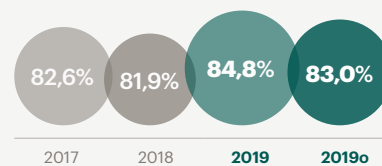
SEGMENTACIÓN INGRESOS



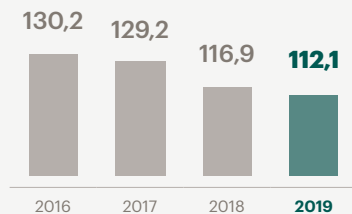
OCUPACIÓN (%)



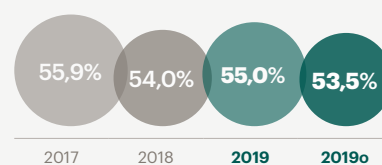
GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)



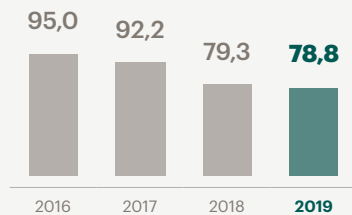
ARR (€)



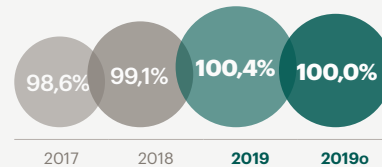
NET PROMOTER SCORE (NPS)



REVPAR (€)



QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)



PRESENCIA



	Hoteles	Habitaciones	Países
Operativos	29	5.189	11
Pipeline	15	2.810	11

Estancias **+ 1,8 millones**

SOL

BY MELIÁ

#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.

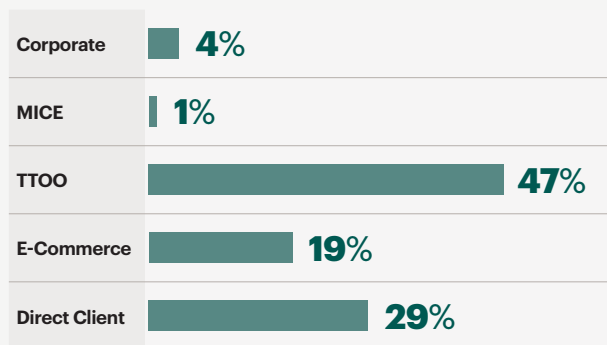
Nuestro diseño es colorido, energético y vibrante a la vez que acogedor y hogareño, reflejándose este en el servicio que brindamos.

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.

PRINCIPALES MAGNITUDES

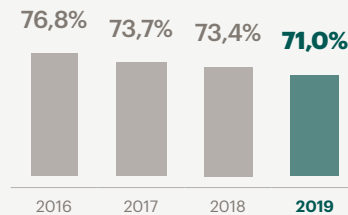
SEGMENTACIÓN INGRESOS



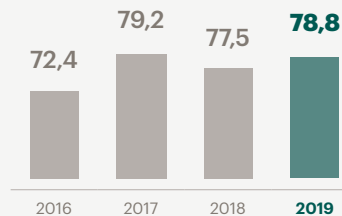
PRESENCIA



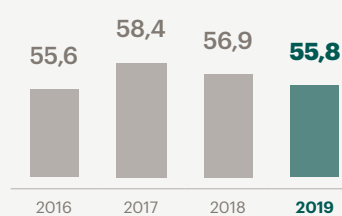
OCUPACIÓN (%)



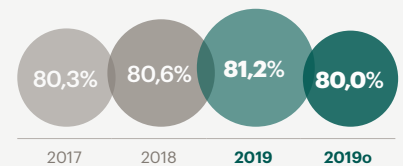
ARR (€)



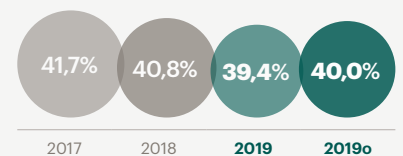
REVPAR (€)



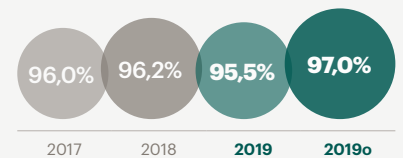
GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)



NET PROMOTER SCORE (NPS)



QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)



	Hoteles	Habitaciones	Países
Operativos	72	21.381	8
Pipeline	2	490	0

Estancias	+7,2 millones
-----------	----------------------

Experiencias Gastronómicas

En Meliá hemos dado un impulso significativo a la estrategia de F&B, introduciendo innovadores conceptos gastronómicos en nuestros hoteles y sellando alianzas con *partners* de primera línea como renombrados chefs y grandes grupos de restauración, que refuerzan nuestro posicionamiento y contribuyen en la creación de sinergias. La restauración juega un papel fundamental en nuestra actividad, representando un 32% de los ingresos totales de la Compañía.

Para nosotros, la gastronomía es un medio para potenciar el vínculo entre el cliente y el hotel, a través de la generación de experiencias sensoriales únicas, donde cobra absoluto protagonismo la tecnología y la sostenibilidad.

INNOVACIÓN GASTRONÓMICA

Desde el año 2016 impulsamos la innovación gastronómica junto a **Gastro Emprendedores**, haciendo de nuestros hoteles espacios de reflexión gastronómica abiertos a ecosistemas de start ups, donde pueden pilotar sus proyectos y contrastar sus ideas con mentores. Se trata

de una **gastro-incubadora** para detectar, desarrollar y lanzar proyectos gastronómicos innovadores, con criterios de rentabilidad, escalabilidad y que produzcan un impacto real en los hábitos alimenticios de las personas.

“Nuestro objetivo es ofrecer una oferta gastronómica vanguardista, que incorpore la esencia local del destino, promueva el conocimiento de la gastronomía local y transfiera la importancia de una alimentación saludable, equilibrada y sostenible, creando conceptos que sean epicentros sociales en el destino.”



32%

de los ingresos totales proceden de la restauración

Reforzar la imagen corporativa como empresa innovadora y diferenciarse de los competidores generando visibilidad y compromiso con la sociedad

Fomentar el *Corporate Venturing*, dinamizando nuestros procesos de innovación, a través de la colaboración con emprendedores y startups

Conocer de las tendencias del mercado e iniciativas del sector

Detectar, en una fase inicial, proyectos gastronómicos innovadores que faciliten su implantación y atraigan nuevos segmentos de clientes



SEGURIDAD ALIMENTARIA

En el ámbito de la seguridad alimentaria, el **sistema de autocontrol** se ha convertido en una herramienta eficaz para asegurar la inocuidad y salubridad de los alimentos. Los planes generales de higiene tienen como objetivo establecer procedimientos operativos sobre aspectos básicos de la higiene y sobre determinadas actividades. Su correcto diseño en función de las necesidades, realidad de cada hotel y una adecuada implantación práctica, permiten mantener bajo control peligros, que de manera reiterada afectan a distintas fases de la actividad alimentaria.

La verificación del sistema de autocontrol basado en los principios HACCP (Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos), se lleva a cabo a través del desarrollo de auditorías externas con una frecuencia mensual, contemplando todas las localizaciones del hotel donde se manipulen alimentos con finalidad de consumo humano.

La auditoría implica la realización de una visita para la revisión del cumplimiento de las buenas prácticas de manipulación e higiene, el estado de las instalaciones, el seguimiento e implantación de los pre-requisitos, la correcta implantación y seguimiento de los registros de control y vigilancia, etc. Posteriormente se

emite un informe de auditoría donde se detallan los incumplimientos detectados y las posibles medidas correctivas.

Asimismo, en el ámbito de la seguridad alimentaria, contamos con acuerdos para atender a colectivos específicos (intolerancias y alergias) y ofrecer a nuestros clientes la confianza y seguridad de que se respetan las normas de manipulación de determinados alimentos.

ALIMENTACIÓN SALUDABLE Y SOSTENIBLE

Nuestro compromiso con el cuidado del planeta y el bienestar de nuestros clientes son los principales drivers en nuestras elecciones alimentarias y por ello queremos fomentar un **estilo de consumo responsable, saludable y sostenible**.

El creciente interés por seguir una alimentación saludable y el aumento de la demanda de productos más responsables con el medioambiente están marcando las nuevas tendencias de consumo. Con el fin de cumplir con las nuevas expectativas de nuestros clientes y reforzar nuestro compromiso con la sostenibilidad, nos planteamos los siguientes objetivos:



1.385

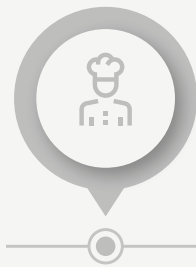
Auditorías
F&B



Adquirir productos elaborados siguiendo las pautas y normativas de respeto medioambiental y bienestar animal, obtenidos a través de sistemas de producción integrada o agrícola, excluyendo especies amenazadas



Seguir impulsando la economía local a través de la adquisición de productos km0, de temporada, comercio justo y ecológico, reduciendo el impacto medioambiental en el sistema productivo y su logística de abastecimiento



Reforzar nuestras experiencias gastronómicas con una oferta rica en hortalizas, cereales de grano entero, legumbres y frutas, reduciendo la presencia de productos procesados y bebidas carbonatadas azucaradas



Fomentar un estilo de consumo responsable, saludable y sostenible en nuestros clientes y empleados

HITOS 2019

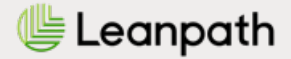
2ª Edición del Spanish Gastronomy Training Program, acuerdo con el ICEX a través del cual cinco de nuestros Chefs de Europa, Asia y América ampliaron sus conocimientos sobre cultura gastronómica española en la Basque Culinary Centre de San Sebastián y realizaron un viaje por diferentes regiones de España para conocer de primera mano la riqueza gastronómica de cada provincia

PERSPECTIVAS 2020

Lanzaremos el **F&B Graduate Program**, programa de desarrollo interno en el área de F&B que va dirigido a jóvenes altamente cualificados recién titulados o en su último año de estudios universitarios, con el objetivo de ofrecerles una salida profesional hacia posiciones de Manager y/o Director de F&B

Business Case

En línea con nuestro compromiso de reducir los residuos y contribuir a un consumo responsable de las materias primas, lanzamos en 2019, de la mano de **Leanpath**, un proyecto para la reducción del desperdicio de alimentos 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 nos provee.



¿En qué consiste el proyecto?

- ✓ Medir el desperdicio alimentario que se genera en los servicios de buffet y en los comedores de personal, mediante la instalación de básculas y dispositivos de inteligencia artificial que se colocan en los cubos de basura
- ✓ Analizar toda la información recogida mediante un programa que permite visualizar tendencias, patrones y frecuencias de los alimentos que se tiran
- ✓ Fijar objetivos de reducción del desperdicio, así como alertas automatizadas y recomendaciones
- ✓ Transformar los datos obtenidos en estrategias efectivas
- ✓ Empoderar a los equipos y sensibilizarlos en minimizar el desperdicio y maximizar los beneficios

¿Dónde se ha implementado?

El proyecto se ha iniciado en cinco hoteles, como hoteles pilotos, que permitirán enriquecer el proyecto para facilitar su lanzamiento a aquellos hoteles con mayores oportunidades de mejora durante los próximos años.



España: 1. Meliá Tamarindos 2. Sol Lanzarote. **Punta Cana, Rep. Dominicana:** 3. The Circle 4. Meliá Punta Cana Beach **México:** 5. Paradisus Playa del Carmen La Perla y Esmeralda

Inversión

Los costes de inversión dependen de la necesidad de dispositivos que se precisen para la correcta implantación del programa. La inversión total aproximada en los 5 hoteles pilotos ha sido de 21.000 euros.

Beneficios

Económicos				Medioambientales		
Retorno de la inversión: por cada 1€ de inversión hay un compromiso de recuperar 7€ en costes operativos	Reducción del desperdicio alimentario en un 50%	Reducción entre un 2% y 8 % del coste directo en comida	Reducción de los costes de gestión de residuos	Reducción de horas de trabajo en elaboraciones o procesos que no aportan valor	Reducción de la huella de carbono por hotel	Reducción del consumo de agua relacionado con el desperdicio alimentario

Estrategia de Ventas

Para alcanzar los objetivos marcados es de suma importancia consolidar una transformación comercial con un sólido foco que permita reforzar la relación con el cliente.

Esta estrategia comercial ha sido diseñada para que transite desde una perspectiva global hasta una realidad local, donde las pautas

y directrices se establecen a nivel global, para cada segmento de negocio, pero considerando las particularidades de las regiones y destinos donde operamos, con la colaboración de los equipos especializados para cada segmento.

Este planteamiento, ha permitido a la Compañía generar mejoras en la rentabilidad del negocio.

✓ Potenciar una cultura de gestión de total revenue:

Desarrollo de una plataforma tecnológica de Big Data, para potenciar la gestión del revenue

✓ Posicionamiento en segmentos de alto crecimiento:

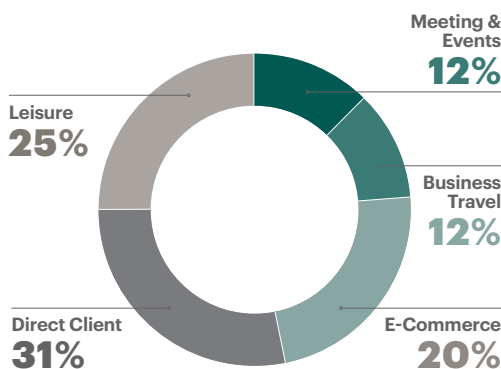
Reforzar la estrategia regional
Foco en mercados emergentes
Potenciación y desarrollo de alianzas estratégicas



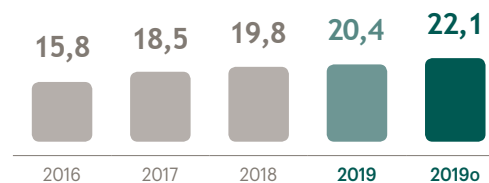
✓ Maximizar el Average Room Rate (ARR) como driver principal en la generación de ingresos:

Dinamización del precio, como respuesta a un profundo conocimiento del comportamiento del cliente o consumidor final
Optimización estratégica de los canales de venta

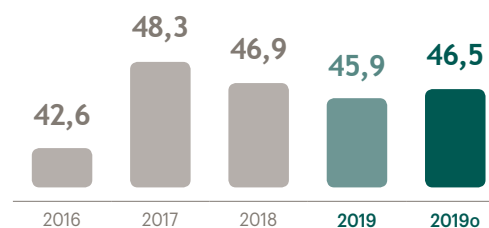
FUENTES SISTEMA MELIA



CLIENTES MELIA.COM (%)



NPS CLIENTES (%)



Canales Propios

“Aplicando la estrategia de Customer Centric, la consecución de objetivos se basa en la experiencia con el cliente, maximizándola a través de nuestros diferentes canales”

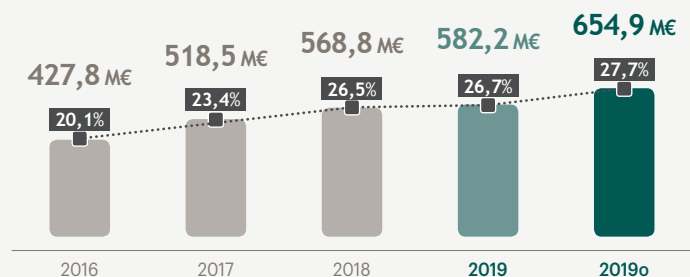
En Meliá, llevamos varios años liderando el desarrollo online del sector y reforzando nuestra presencia omnicanal, tanto en la interacción con el cliente final (B2C), a través de melia.com, como con el cliente profesional (B2B), a través de meliapro.com.

Nuestra web melia.com, se ha convertido en nuestro canal de ventas más relevante, estableciéndose como una palanca esencial para mejorar el rendimiento e incrementar el RevPAR de la Compañía, alcanzando en los últimos años unos niveles de crecimiento que superan a nuestras marcas internacionales competidoras.

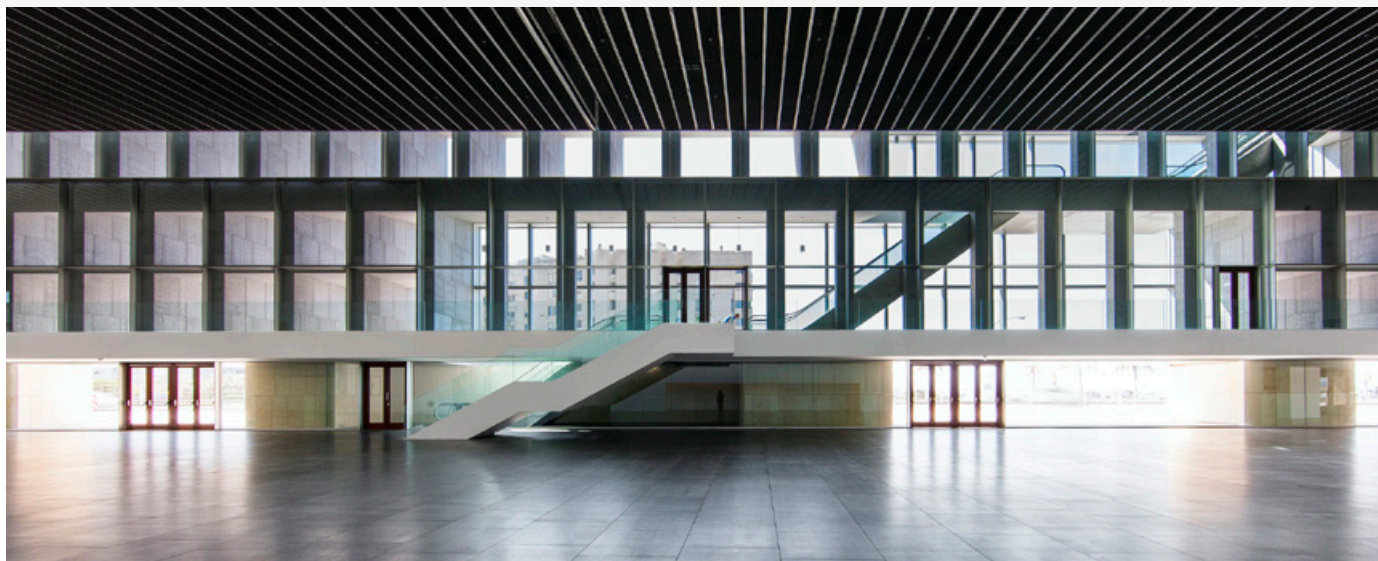
Durante el 2019 se ha consolidado la estrategia de *Customer Centric* donde la actuación del canal está basada en una evolución del conocimiento del cliente, transformando un objetivo de venta de habitación en otro basado en la experiencia con el cliente, maximizándolo a través de diferentes canales de contact center y app, así como con una web más alineada con los objetivos estratégicos de la compañía.

Generamos más del 27% de las ventas a través de nuestros canales propios de distribución, *contact center*, melia.com, app o el programa de fidelización.

EVOLUCIÓN INGRESOS POR CLIENTE DIRECTO



* Porcentaje calculado sobre ingresos agregados (habitación + pensión)



MELIAREWARDS “PERTENECER ES CELEBRAR”

Este año nuestro programa de fidelidad MeliáRewards, líder en su categoría, celebró por todo lo alto su 25 aniversario, bajo el *claim* “Pertenece es celebrar”.

Deseamos seguir cumpliendo muchos años más y seguir construyendo el reconocimiento de nuestra marca a nivel mundial. Para ello lanzamos nuestro propio concepto de ventas especiales al que hemos llamado “*Wonder Week de Meliá*”. Éste ha superado récords de ventas, consiguiendo más de 16 millones de ventas en la primera oleada y más de 20 millones en la segunda. MeliáRewards se posiciona como la marca paraguas de la casa para abarcar todas estas campañas.

Otra campaña lanzada con éxito durante este año y que ha superado todos los récords de venta ha sido el *Black Friday*. Durante un periodo de diez días se alcanzaron los 40 millones de ventas por canales propios, doblando la cifra registrada en la campaña del año anterior.

Asimismo, este año hemos sido la primera hotelera del mundo en firmar, y hacer público en el marco de la COP25, un acuerdo con la plataforma Climatetrade, start up española de referencia internacional en blockchain medioambiental, que permite la compensación de emisiones online a nuestros clientes MeliáRewards de una manera sencilla, directa y certificada, eliminando intermediarios, costes adicionales y con criterios de total confianza y seguridad.

MELIAPRO “VAMOS A MÁS”

La estrategia comercial global ha consolidado uno de sus principales objetivos: la transformación digital de los segmentos B2B, de la mano de MeliáPRO como eje vertebrador, desarrollando nuevas funcionalidades y contenidos, adaptados para los diferentes perfiles profesionales.

Se ha alcanzado un crecimiento del 18.51% de las ventas durante el 2019 a través de los canales propios.

Por otra parte, recientemente hemos relanzado el portal de reservas para profesionales como travel managers, organizadores de eventos, agentes de viajes o touroperadores.

MeliáPRO permite a los usuarios gestionar y controlar su actividad profesional de forma flexible con una amplia selección de hoteles en las principales ciudades y destinos vacacionales del mundo. Con el tiempo, ha evolucionado para convertirse en la marca paraguas para todos los segmentos B2B.

La plataforma ofrece la mejor tarifa garantizada y excelentes descuentos, así como un proceso de reserva simplificado que ayuda a los profesionales a ahorrar tiempo en su día a día y ganar en agilidad y eficiencia.



El nuevo portal refuerza nuestra apuesta por la digitalización al facilitar el proceso de compra y reforzar un modelo de relación y proxi-

midad para cada uno de los cuatro perfiles de profesionales. Las facilidades que ofrece para cada tipo de profesional son las siguientes:

MELIÁ pro



MELIÁ PRO AGENTS

Los agentes de viaje pueden realizar reservas para sus clientes directamente y elegir tarifas netas o comisionables. Cuando el cliente paga directamente en el hotel, el agente recibe la comisión rápida y fácilmente a través de nuestro sistema centralizado de pago de comisiones.



MELIÁ PRO CORPORATE

Los clientes corporativos o de empresa acceden directamente al portal para gestionar sus reservas, identificándose con su código de empresa y visualizar su tarifa corporativa o los descuentos corporativos negociados. Por otra parte, el portal proporciona a los travel managers o responsables de los viajes corporativos de cualquier empresa gestionar los viajes de sus empleados.



MELIÁ PRO-MEETINGS & EVENTS

Para los organizadores de eventos, el portal facilita un proceso de reserva en el que hacer su petición gracias a una renovada sección del RFP. La petición del evento se carga automáticamente en el CRM de Meliá Hotels International gracias a la integración de ambas plataformas, recibiendo la respuesta por nuestros equipos de ventas del *Group Desk* en un plazo menor a 24 horas. Asimismo, facilita al organizador de eventos, si este se registra en la plataforma, acceso a todos los datos históricos y al estado actual de todas sus solicitudes.



MELIÁ PRO LEISURE

Estos profesionales especializados tienen acceso a precios para touroperadores en todos nuestros hoteles, con el objetivo de hacerlos más competitivos y fortalecer su fidelidad y el conocimiento de nuestros establecimientos. El profesional de viajes puede beneficiarse de promociones especiales y tener acceso a los descuentos netos acordados una vez que finalice el registro en el portal de mayoristas. Estas tarifas se podrán reservar en real time en todos los hoteles del Grupo.

LAS PRINCIPALES PALANCAS SOBRE LAS QUE SE DESARROLLA LA ESTRATEGIA DE MELIÁ PRO



MELIÁ REWARDS

Nuestro conocido programa de fidelidad de Meliá



GROUP BOOKING TOOL

Herramienta gratuita que permite crear una web personalizada para un evento en cualquiera de nuestros hoteles.



MEETING PACKAGES

Paquetes diseñados para hacer más fácil la organización de pequeñas reuniones.



COCINA INNOVADORA

Expertos a disposición del organizador para ayudar a cuidar el más mínimo detalle.



MELIÁ pro

B2B: PROGRAMAS DE INTERMEDIACIÓN. OTROS CANALES

Nuestros canales de intermediación se apoyan en una fuerza de ventas y un equipo de colaboradores de alta calidad y profesionalidad, para el segmento B2B, que ofrece unas ventajas únicas y competitivas para el mercado hotelero y turístico.

- ✓ Acuerdos globales con *Global Key Accounts* para todo el portfolio de Meliá
- ✓ Equipos globales y regionales especializados
- ✓ Plataforma única e integrada con nuestro CRS, a disposición de nuestros equipos de ventas, para la negociación de tarifas negociadas para viajes de negocios y descuentos corporativos
- ✓ Una plataforma digital, reconocida y premiada, que ha posibilitado el lanzamiento de una nueva estrategia B2B
- ✓ *Change Makers*, programa de formación para todos los equipos de ventas, capacitando en el uso de nuevas tecnologías y la integración y conocimiento de los sistemas internos. Este programa también ha permitido realizar una evaluación de las habilidades digitales adquiridas, previamente definidas por la organización
- ✓ La monitorización de las reservas de clientes a través del nuevo portal *meliapro.com* y reducir los costes de distribución
- ✓ Un programa de fidelidad *MeliáRewards* único y actualizado para profesionales y todos los segmentos

MICE

Como segmento estratégico para la empresa y clave para rentabilizar las 1.300 salas disponibles en nuestro portfolio hotelero, que alcanza una extensión de 180.000 m², hemos implantado diferentes actuaciones e iniciativas que nos han permitido alcanzar una posición de liderazgo y lograr una tasa de conversión del 20%, muy superior al promedio de la industria (5%).

A continuación, destacamos algunas de las acciones ejecutadas durante el 2019:

- ✓ Integración de nuestro sistema central de CRM con sistemas de gestión de grupos, lo que permite una conectividad total con los RFP's generados en nuestro propio portal *melia.com* y con los principales actores globales
- ✓ Nuevo portal *meliapro.com* con contenidos completamente renovados e interactivos en la sección *Meliá Pro Meetings & Events*
- ✓ *MeliáPRO Rewards*: programa de fidelidad de los meeting planners que satisface las necesidades específicas del segmento
- ✓ Modelo de relación digital con nuestros clientes de *Meetings & Events* para impactar en el proceso de decisión
- ✓ *Meliá Group Booking Tool*, creada para facilitar a los asistentes al evento materializar sus reservas directamente online.
- ✓ Partnerships con los actores clave de la industria de meetings and events
- ✓ Integración directa de nuestro CRM con *CVENT*, el proveedor líder mundial de RFP's de M&E
- ✓ Conceptos innovadores de marca desarrollados para meetings and events, como *Power Meetings* para la marca *Meliá Hotels & Resorts* o *Big Idea Spaces* para la marca *Innside by Meliá*



HIGH END - QUEREMOS SER MUCHO MEJORES

Como parte del compromiso de estrechar alianzas estratégicas, hemos decidido potenciar la cartera de clientes *premium* y por ello, hemos diseñado el concepto "*High-End*", creando un equipo de ventas global y regional dedicado a estos clientes de alto valor añadido. Los conceptos principales de esta estrategia son:

Identificación de la cartera *premium*: Gran Meliá, ME by Meliá y Paradisus, con un claro enfoque en habitaciones superiores con atributos, no únicamente para las marcas ya mencionadas anteriormente, sino también para la marca Meliá

Aplicable en todas las regiones de forma global

Reforzar la colaboración con *Leading Hotels of the World* integrando nuevos hoteles en su cartera y beneficiándonos del potencial de su distribución con los mejores clientes de lujo

Maximizar la contribución actual de las redes de lujo con planes dedicados de ventas y marketing para cada uno de ellos: *Virtuoso*, *Amex FHR*, *Signature*, *Frosch* o *Ensemble* entre otros

Involucrar a todas las oficinas de ventas globales con el concepto *High-End* y fijar objetivos para lograr el éxito del programa

Consolidar un calendario de ventas y acciones aplicable a todas las regiones y coordinar la participación de los equipos de ventas tanto de hoteles como globales

Asegurar la implementación, a nivel de la unidad hotelera, de todos los procesos relacionados para asegurar la atracción del cliente de alto valor

Transformación Digital

En el contexto de lanzamiento del nuevo Plan Estratégico 2020-2022, nuestro compromiso es impulsar un modelo operativo ágil, asegurando la estandarización y digitalización de todos los procesos, con el objetivo de mejorar en eficiencia y rentabilidad, así como ofrecer una experiencia diferencial tanto al cliente interno como externo.

En 2019, año de transición entre el Plan Estratégico 2016-2018 y el nuevo, se inició el programa **Be Digital 360**, a través del cual buscamos consolidar la transformación digital de Meliá, trabajando con la tecnología, las personas, y

diseñando nuevos modelos operativos que permitan optimizar y simplificar nuestros procesos, así como dotar a la Compañía de una capacidad analítica que aporte valor al negocio.

En una fase inicial el programa cuenta con dos iniciativas ligadas a la eficiencia de procesos. Por un lado, revisando y optimizando la manera en la que se hacen las cosas, y por otro implementado tecnologías de **robótica, analítica e inteligencia artificial** para permitir que los colaboradores del Grupo se centren en ofrecer la mejor experiencia al cliente y no en la realización de tareas de menor valor añadido.



BIG DATA

Entender el proceso de compra de nuestros clientes y cómo las acciones de marketing influyen en su comportamiento es clave para mejorar su experiencia y permitir a Meliá optimizar las inversiones en marketing. Con este objetivo, se ha desarrollado un modelo de atribución basado en **inteligencia artificial** bajo la plataforma Big Data que nos permite conocer el impacto real de todas nuestras campañas a lo largo del *customer journey*.

La plataforma Big Data nos ha ayudado adicionalmente a incorporar información relevante del cliente en tiempo real y personalizar la experiencia con contenidos adaptados a sus necesidades en distintos canales a través de algoritmos predictivos.

REVENUE MANAGEMENT SYSTEM

La transformación digital en la gestión del ingreso ha significado una evolución de gran calado, para poder dar respuesta a la personalización y cubrir las necesidades de los diferentes mercados, segmentos y perfiles de cliente de cada una de las marcas. Se ha redefinido e implantado una nueva estructura de tarifas, una herramienta cloud, para gestionar el nuevo modelo de gestión de ingresos y gestión de la demanda para cada destino u hotel, habiendo afectado, la instalación del Sistema de Revenue Management, a todos los hoteles. Todo ello, combinado con el uso de inteligencia artificial que nos permite una toma de decisiones planificada y con una visión a medio plazo, en base a la demanda en tiempo real.

INTELLIGENCE EXPERIENCE CONTACT CENTER

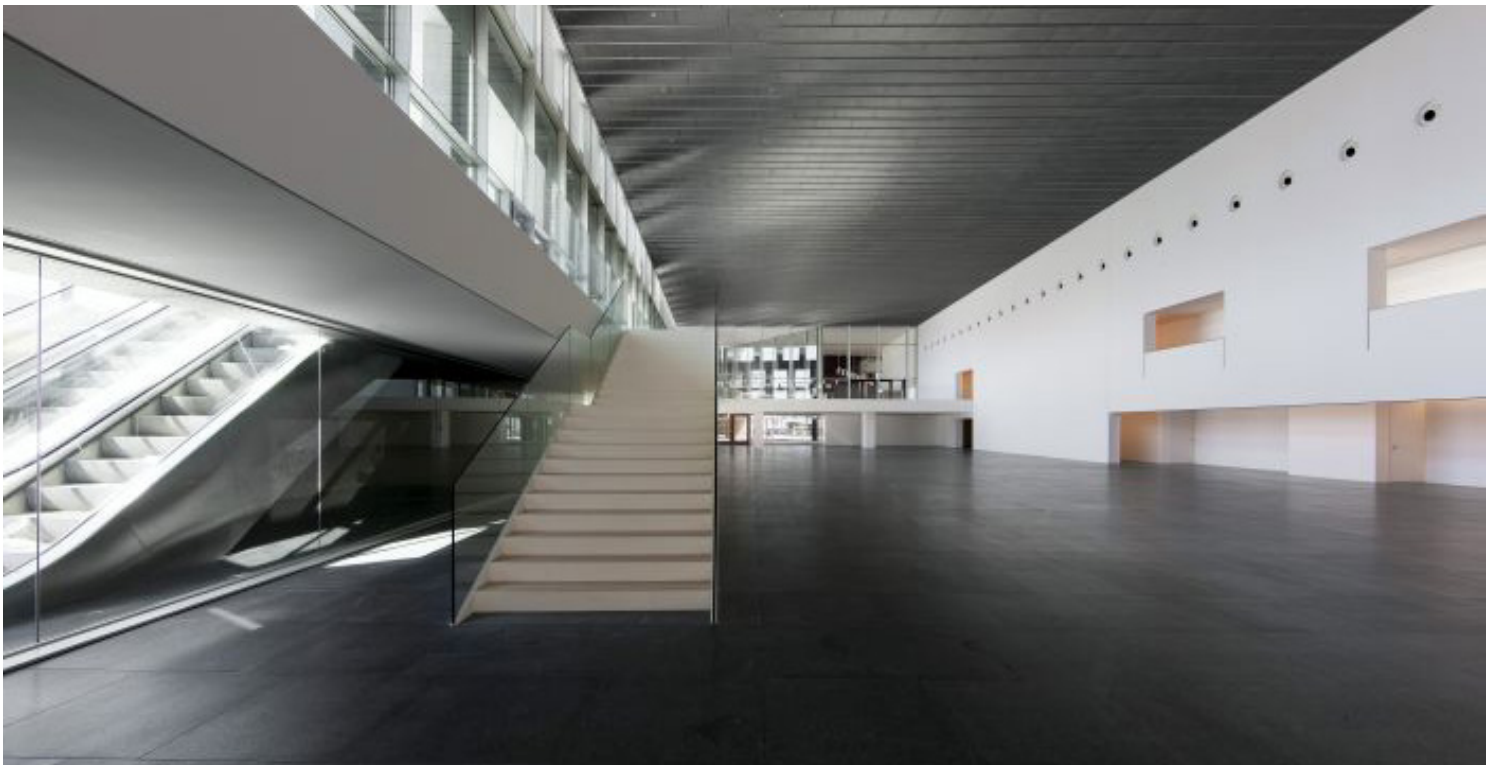
La elección del *contact center* como canal estratégico y la incorporación del **Meliá Assistant**, un asistente virtual que utilizando inteligencia artificial facilita la interacción con el cliente, representa un punto de inflexión en la mejora de la eficiencia, agilidad en el servicio, rentabilidad del canal y productividad de nuestros agentes.

La puesta en producción del Meliá Assistant ha supuesto un hito para la Compañía, al ser una de las primeras cadenas hoteleras en conectar la tecnología de *Dialog Flow de Google* con nuestro CTI/Centralita. En el año 2020, seguiremos avanzando en el uso de tecnologías de voz de forma transversal a todos los canales y de forma coherente para todos los momentos de contacto con el cliente, así como desarrollando una personalización para la Voz de Meliá que sirva de paraguas a toda la estrategia de Voz de la Compañía.

TRANSFORMACIÓN WEB Y APP

Después de lanzar en 2018 un nuevo diseño de la app móvil, 2019 ha sido un año de espectacular crecimiento, tanto en ventas como en descargas, logrando un incremento de tres dígitos. Continuamos apostando por este canal móvil para resolver las gestiones más importantes tanto durante la reserva como durante la estancia, como por ser una fuente de inspiración, al ofrecer guías locales para maximizar la experiencia del cliente, tanto dentro como fuera de nuestros hoteles.

En melia.com, hemos trabajado para ofrecer un canal mucho más eficiente con múltiples mejoras en la experiencia del usuario, que ha permitido incrementar la tasa de conversión, a través de la personalización y mejorar la velocidad del portal. En este sentido, el entorno tecnológico del canal de ventas se ha migrado a una nueva tecnología con el objetivo de maximizar la agilidad, flexibilidad, escalabilidad y dar respuesta a las exigencias actuales de nuestros clientes.



Redes Sociales

GRI 102-12

“Ser una Compañía cada vez más social nos exige, además de ser innovadores y auténticos, implicar de forma directa a nuestros grupos de interés, permitiéndoles ser protagonistas de la transformación tecnológica y social que vivimos y de la que queremos sean parte activa”

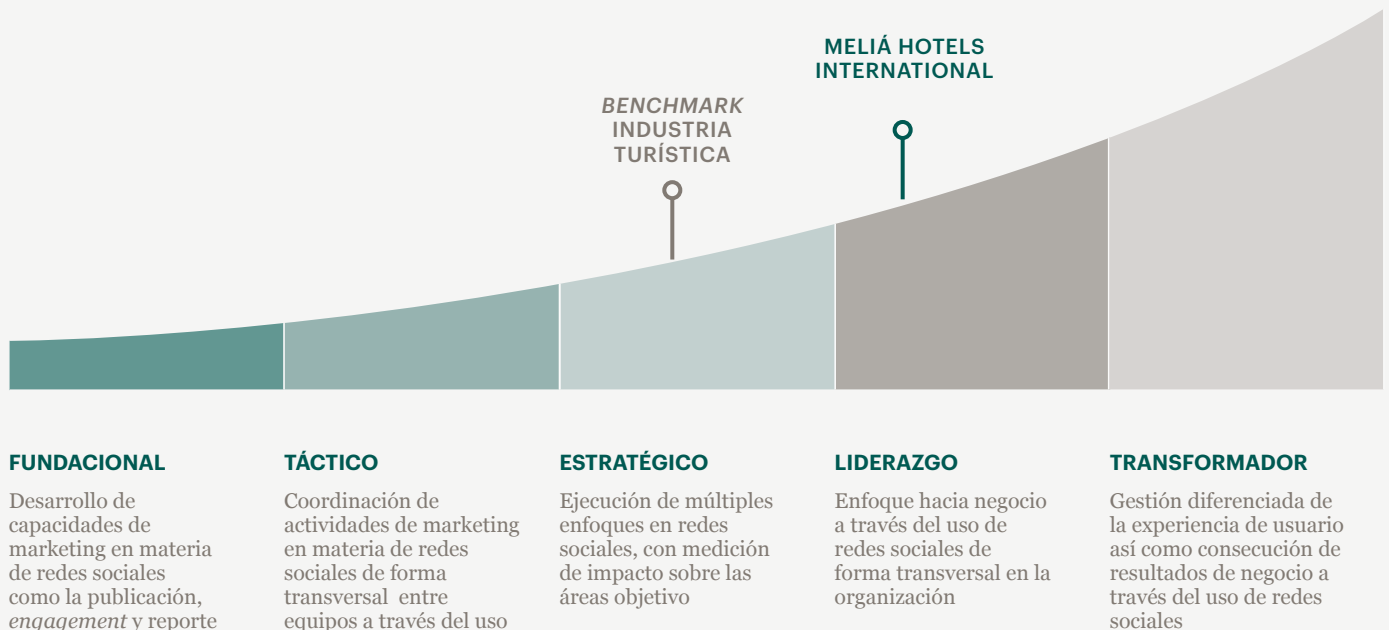
AVANZANDO EN LA MADUREZ “SOCIAL” DE MELIÁ JUNTO A HOOTSUITE

Las redes sociales se están convirtiendo en un canal clave en la transformación digital de Meliá Hotels International. En 2019 desarrollamos el modelo “*Social First*” con el objetivo de promover el uso de los datos de las redes sociales para orientar en la toma de decisiones de negocio vinculadas a campañas digitales, la optimización del contenido social y el aprovechamiento de datos que potencie el nivel de personalización de la experiencia que queremos ofrecer a nuestros clientes.

En este avance contamos con **Hootsuite**, *partner* estratégico con el que estamos avanzando en la cuantificación del impacto del uso de redes sociales a través de una metodología denominada *Social Maturity Assessment*. Este año hemos evaluado nuestro nivel de madurez, comparándonos con un *benchmark* internacional de empresas de la industria turística.

Los resultados del estudio nos sitúan a la vanguardia en gestión de redes sociales, siendo reconocidos como la **Empresa Turística más Influyente en Redes Sociales**.

MELIÁ HA ALCANZADO EL NIVEL DE LIDERAZGO



CEO SOCIAL #AskCEOMELIA

La incorporación al mundo social de nuestro embajador más importante, el Vicepresidente Ejecutivo & Consejero Delegado, Gabriel Escarrer, ha supuesto un hito fundamental de nuestra transformación digital, así como un hecho que no ha pasado desapercibido por la industria turística.

Su participación, involucración y enfoque de contenidos le han situado como uno de los CEO líderes del sector con mayor poder de influencia en redes sociales.

En 2019 hemos incrementado la presencia de nuestros ejecutivos en redes sociales mejorando la reputación digital de la compañía, el nivel de orgullo y compromiso de nuestros empleados y la confianza de nuestra audiencia en un contexto cada vez más social y en el que las empresas deben gestionar su reputación, imagen y presencia

IMPULSANDO LA INFLUENCIA CON NUESTROS EMBAJADORES DIGITALES

Los excelentes resultados obtenidos en 2018 con el proyecto Hootsuite Amplify, nos han llevado a continuar apostando durante 2019 por el programa de embajadores digitales para colaboradores internos. El acceso a contenidos atractivos que puedan ser compartidos en sus propias redes sociales amplifica nuestro contenido social, fomentando un proyecto colaborativo y permitiendo el acceso a formación en competencias digitales a los participantes.

LinkedIn:	Instagram:	Facebook:	Twitter:
75M	11M	9,5M	5,6M

INFLUENCER MARKETING

Los *influencers* son para Meliá un colectivo esencial. Por ello, en 2019 hemos consolidado y evolucionado en un ámbito clave para nuestra estrategia en redes sociales: la automatización para descubrir, analizar, contactar y gestionar nuestra relación con ellos, de la mano de **Traack**, *partner* estratégico en la gestión de *Influencer Marketing*.

El uso de esta herramienta nos ha llevado no sólo mejorar el proceso de selección, gestión y reporte de la actividad de *influencers* con los que colaboramos, sino que nos ha permitido contar con datos sociodemográficos avanzados sobre audiencias, consiguiendo una mejor afinidad entre los contenidos de nuestras marcas y el de los *influencers* con los que Meliá colabora.

CONTENIDOS GENERADO POR USUARIOS (UGC)

Una de las fuentes más valiosas de contenido social para Meliá y la puesta en valor en redes sociales de su oferta hotelera, es la propia experiencia de nuestros clientes. Su participación e interacción en redes alimenta y amplifica de una manera auténtica nuestros contenidos. Esta excelente retroalimentación se gestiona a través de una plataforma denominada **Flowics**.

A través de esta plataforma, procedemos a la recolección inteligente de contenido de nuestros usuarios en sus redes sociales, automatizando el proceso de gestión de permisos, permitiéndonos el uso del contenido en formatos diversos online (web widgets, banners, email marketing, etc) y offline (pantallas de TV, revista M Style y pantallas de gran formato) así como también la obtención de datos analíticos sobre estas aplicaciones.

PERFIL CEO



TWITTER

+66,7%

seguidores

1,2M

impresiones

16.666

interacciones



LINKEDIN

+120,5%

seguidores

28.826

impresiones

21.054

interacciones

UGC

15

Proyectos activos de UGC

1,1 M

Visualizaciones

74,3k

Interacciones de los módulos de UGC ubicados en la web

93%

Consumidores consideran UGC un factor clave durante su proceso de compra (Adweek)

INFLUENCER MARKETING

+14%

Activaciones de *influencers*

+93.38%

Crecimiento de *engagement* total en colaboraciones

+167%

Menciones por *influencers*

+134.1%

Alcance potencial mediante colaboración con *influencers*

93%

de visitas de nuevos usuarios desde perfiles de *influencers*

AMPLIFY

300

Empleados involucrados

74%

usuarios habituales

25%

usuarios comparten un mínimo de 1post mensual

48.525

publicaciones compartidas por los embajadores digitales

101 M

de alcance total del contenido compartido

67.300

aplicaciones

28 M

impresiones a ofertas laborales en LinkedIn

RESULTADOS 2019

519

Perfiles de hoteles y marcas en diferentes redes sociales

7,6 Millones

Comunidad total de seguidores en redes sociales

16%

Tráfico europeo a meliá.com que proviene de redes sociales

“Cadena hotelera más influyente de España”
según [“influencers.com”](http://influencers.com)

SEGUIDORES EN REDES SOCIALES 2019

f 5.574.963*
(+6,8% vs 2018)

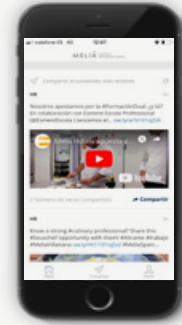
1.211.232
(+71,1% vs 2018)

t 345.345
(+17,2% vs 2018)

14.373**
(+13,2% vs 2018)

* Durante 2019, a través de Facebook se alcanzó a 2,1 billones usuarios consiguiendo y 2,7 billones impresiones totales

** Se han reproducido más de 151 mil horas de video a través de nuestros canales en YouTube



CRECIMIENTO POR MARCA

	GRAN MELIÁ HOTELS & RESORTS	ME BY MELIÁ	PARADISUS BY MELIÁ	MELIÃ HOTELS & RESORTS	INNSIDE BY MELIÁ	SOL BY MELIÁ	MELIÃ HOTELS INTERNATIONAL
f	0,3%	8,8%	4,2%	15,7%	34,3%	62,9%	19,9%
t	6,1%	0,8%	-0,5%	7,4%	2,3%	3,5%	11,3%
o	7,8%	4,9%	17,5%	48,3%	160,3%	258,0%	198%
y	12,3%	3,6%	4,9%	42,8%	6,9%	3,8%	8,7%

PERSPECTIVAS 2020

- ✓ Consolidar nuestra estrategia, procesos y sistemas de medición de la actividad social de las áreas de Meliá con impacto en redes sociales para alcanzar el nivel de Compañía Transformadora
- ✓ Incrementar el nivel de compromiso de nuestros embajadores digitales
- ✓ Desarrollar un programa de ejecutivos sociales
- ✓ Comprender el comportamiento del consumidor mediante herramientas de Inteligencia Social
- ✓ Mejorar el proceso de atención al cliente desde medios Sociales incorporando tecnología de automatización e inteligencia artificial
- ✓ Desarrollar una estrategia específica para nuevas generaciones (Millennials y Generación Z)

Ciberseguridad

CULTURA DE LA SEGURIDAD

Las incidencias en la seguridad de la información suponen hoy en día uno de los principales riesgos a los que las empresas están expuestas. Esto se ve reflejado en nuestro último análisis de materialidad, en el cual la ciberseguridad es el asunto material de mayor relevancia para nuestros grupos de interés. En Meliá nos enfocamos en fortalecer los mecanismos y protocolos de seguridad informática, a través de políticas, normas, procedimientos y formación a los empleados.

GOBIERNO Y ORGANIZACIÓN

En línea con el compromiso de Meliá en afrontar los riesgos de seguridad, se dispone de un cuerpo normativo sólido compuesto por la [Política de Seguridad de la Información](#), la [Política de Privacidad](#) y las Normas de Seguridad y Privacidad.

Dentro del ámbito de IT, la seguridad está integrada de forma transversal, cubriendo perfiles de

La formación en ciberseguridad, PCI y GDPR está enfocada a sensibilizar sobre distintas modalidades de ataques y prevenir riesgos, así como potenciar una cultura de seguridad en la Compañía que servirá para establecer las bases de protección, tanto de nuestra información confidencial, como la de nuestros clientes, proveedores y otros grupos de interés.

diferentes ámbitos de la operación para garantizar una gestión efectiva del riesgo, atendiendo a la sensibilidad y criticidad de cada entorno.

Asimismo, se dispone de indicadores de riesgos (KRI) sobre los principales asuntos de interés en materia de seguridad, que sirven para definir e implantar los planes de acción enfocados a reducir o eliminar las amenazas identificadas.



3.835

Empleados formados en ciberseguridad

724

Empleados formados en PCI

1.701

Empleados formados en GDPR

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

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.

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.

MEDIOS DE PAGO

Dentro del compromiso de la organización en la custodia y gestión de información de tarjetas de crédito, durante el año 2019 se ha conseguido garantizar la certificación PCI DSS de los entornos de reservas, por noveno 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.



4

Gobierno Corporativo



Modelo y Estructura de Gobierno

Consejo de Administración

Política de Remuneraciones

Hitos y Retos

Gobierno Corporativo

GRI 102-18

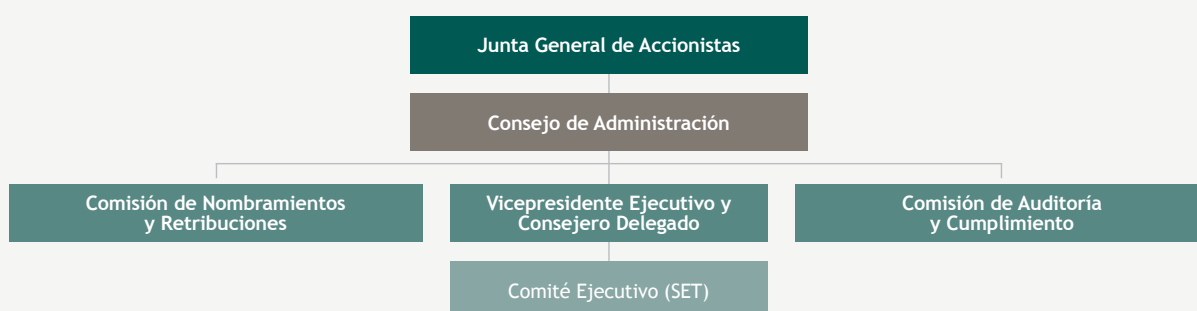
El Modelo de Gobierno de Meliá se rige bajo los principios de transparencia, ética, diligencia y separación de funciones entre los órganos de gestión, tanto en la toma de decisiones como en la ejecución, control y seguimiento.

El hecho de contar con un marco de adopción y ejecución de decisiones jerarquizado, trans-

parente y claramente establecido, refuerza la visión en el medio y largo plazo, asegurando la sostenibilidad del negocio, el cumplimiento de las expectativas de nuestros grupos de interés y la generación de valor económico y social desde el compromiso y los valores corporativos: vocación de servicio, excelencia, innovación, proximidad y coherencia.

ESTRUCTURA DE GOBIERNO

GRI 102-19



JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

45.940.000 €	229.700.000	229.700.000	300	76,83%	18 de junio de 2019
Capital Social	Acciones ordinarias	Número de votos	Acciones mínimo asistencia Junta	Quórum de asistencia 2019	Fecha

En la Junta General Ordinaria de Accionistas celebrada el día 18 de junio de 2019, se adoptaron los siguientes acuerdos:

Información financiera y no financiera

- ✓ Aprobación de las **Cuentas Anuales e Informe de Gestión** de Meliá y de su Grupo, correspondientes al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2018
- ✓ Aprobación del **Estado de Información no Financiera** consolidado del ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2018
- ✓ Aprobación de la **gestión social del Consejo de Administración** correspondiente al ejercicio 2018
- ✓ **Aplicación del resultado** del ejercicio 2018

Nombramientos y reelecciones

- ✓ Rreelección por cuatro (4) años como Consejero Externo Dominical de **D. Gabriel Escarrer Juliá**
- ✓ Nombramiento por el plazo de cuatro (4) años como Consejero Externo Dominical de **Hoteles Mallorquines Asociados, S.L.** (representante persona física D. Alfredo Pastor Bodmer)
- ✓ Nombramiento por el plazo de cuatro (4) años como Consejera Externa Independiente de **Dña. Cristina Henríquez de Luna Basagoiti**
- ✓ Determinación del **número de miembros** que forman el Consejo de Administración

Política de Remuneración

- ✓ Modificación de la **Política de Remuneración** de los consejeros para los ejercicios 2019, 2020 y 2021
- ✓ Votación consultiva del Informe Anual sobre Remuneraciones de los consejeros

A pesar de que el capital flotante de la sociedad es inferior al 45% (aprox.), cabe remarcar que el quorum de asistencia a la Junta General de Accionistas fue de un **76,83%** del capital social con derecho a voto.

Todos los acuerdos fueron adoptados por una amplia mayoría de votos a favor, superando en todo caso el **97%** del capital concurrente.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

GRI 405-1;

11	1 (9%)	4 (36,4%)	6 (54,5%)	3 (27,3%)
Número de miembros	Consejero ejecutivo	Consejeros externos dominicales	Consejeros externos independientes	Mujeres
100%	11,18 años	7	62 años	
Asistencia a las reuniones del Consejo ¹	Permanencia media en el Consejo	Reuniones del Consejo ²	Edad media de los consejeros	

1. Incluye la asistencia presencial y por representación.

2. Incluye reuniones presenciales y reuniones por escrito y sin sesión.



COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

GRI 102-23; GRI 102-24; GRI 102-26; GRI 102-27; GRI 102-28

Consejero/a	Cargo	Edad	Independiente	Dominical	Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Comisión de Auditoría y Cumplimiento	Participación en el capital social (%)	Fecha del primer nombramiento	Cargo como consejero en otras sociedades cotizadas
D. Gabriel Escarrer Juliá	Presidente no ejecutivo	84		X			5,025%	07/02/1996	N/A
D. Gabriel Escarrer Jaume	Vicepresidente y Consejero Delegado	48		X			N/A	07/04/1999	N/A
D. Sebastián Escarrer Jaume	Vocal	53		X			N/A	07/02/1996	N/A
Hoteles Mallorquines Consolidados, S.L. (Rep. Dña. María Antonia Escarrer Jaume)	Vocal	56		X	X		23,379%	23/10/2000	N/A
Hoteles Mallorquines Asociados, S.L. (Rep. D. Alfredo Pastor Bodmer)	Vocal	75		X			13,206%	18/06/2019	N/A
D. Juan Arena de la Mora	Vocal	73	X		X	X	0,0004%	31/03/2009	N/A
D. Fernando D'Ornellas Silva	Consejero Coordinador	62	X		X	X	N/A	13/06/2012	Prosegur, S.A.
Dña. Carina Szpilka Lázaro	Vocal	51	X			X	N/A	25/02/2016	Grifols, S.A.
D. Francisco Javier Campo García	Vocal	64	X			X	N/A	13/06/2012	Bankia, S.A.
D. Luis María Díaz de Bustamante y Terminel	Secretario	67	X		X		0,0001%	30/11/2010	N/A
Dña. Cristina Henríquez de Luna Basagoiti	Vocal	53	X				N/A	18/06/2019	Applus Services, S.A.

Durante el ejercicio 2019, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones ha acordado llevar a cabo un proceso de *self-assessment* a efectos de elaborar una matriz de competencias del Consejo de Administración. Dicho proceso se lanzó en el marco de la autoevaluación de los miembros del Consejo durante el mes de noviembre de 2019, y sus resultados fueron presentados en la sesión de febrero de 2020 del Consejo de Administración. La nueva matriz se publicará durante el 15 2020.

Funciones del Consejo de Administración

- ✓ Ostentar la máxima representación y personalidad 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

GRI 102-23; 102-27; 405-1

Sin perjuicio de lo anterior, a continuación, se incluye una versión consolidada de dicha matriz de competencias:

Consejeros	Desde año	Ámbitos de experiencia								Comisiones	
										A&C	N&R
 D. Gabriel Escarrer Julia Presidente no Ejecutivo y Consejero Externo Dominical Ver CV	1996	✓	✓								
 D. Gabriel Escarrer Jaume Vicepresidente y Consejero Ejecutivo Ver CV	1999	✓	✓								
 D. Sebastián Escarrer Jaume Consejero Externo Dominical Ver CV	1996	✓	✓								
 Dña. Cristina Henríquez de Luna Basagoiti Consejera Externa Independiente Ver CV	2019	✓	✓	✓		✓					
 Hoteles Mallorquines Consolidados, S.L. Consejero Externo Dominical Representante persona física: Dña. María Antonia Escarrer Jaume Ver CV	2000	✓					✓				V
 Hoteles Mallorquines Asociados, S.L. Consejero Externo Dominical Representante persona física: D. Alfredo Pastor Bodmer Ver CV	2019	✓		✓							
 D. Juan Arena de la Mora Consejero Externo Independiente Ver CV	2009	✓		✓							V
 D. Francisco Javier Campo García Consejero Externo Independiente Ver CV	2012	✓							✓	V	P
 D. Fernando D'Ornellas Silva Consejero Externo Independiente Consejero Coordinador Ver CV	2012	✓				✓				P	V
 D. Luis Mª Díaz de Bustamante y Terminié Secretario y Consejero Externo Independiente Ver CV	2010	✓						✓			V
 Dña. Carina Szpilka Lázaro Consejera Externa Independiente Ver CV	2016	✓		✓	✓						V

A&C	AUDITORÍA Y CUMPLIMIENTO		LIDERAZGO		INDUSTRIA
N&R	NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES		HOTELERÍA		PERSONAS
V	VOCAL		BANCA & FINANZAS		LEGAL
P	PRESIDENTE		TECNOLOGÍA		RETAIL & CONSUMO MASIVO

Memoria de asuntos tratados por el Consejo de Administración

Anualmente se elabora por el Consejo de Administración y en coordinación con las Comisiones Delegadas, un calendario de sesiones que contiene las fechas y los asuntos a tratar en cada una de las reuniones del próximo ejercicio. A continuación, se indican los principales asuntos tratados por el Consejo durante el ejercicio 2019:

- ✓ Informe Integrado Anual - Información no financiera
- ✓ Mapa de Riesgos 2018
- ✓ Junta General de Accionistas: convocatoria, orden del día, propuestas de acuerdos e informes
- ✓ Presupuesto anual para el ejercicio 2020
- ✓ Políticas y normativa interna
- ✓ Evaluación anual del Consejo y del Primer Ejecutivo
- ✓ Modificación del Reglamento del Consejo
- ✓ Revisión de la Política de Remuneraciones: inclusión cláusula clawback
- ✓ Ciberseguridad
- ✓ Modelo de Prevención de Delitos
- ✓ Estrategia fiscal
- ✓ Programa de recompra de acciones propias
- ✓ Nuevo Plan Estratégico 2020-2022

Evaluación del Consejo de Administración

GRI 102-28

El Consejo de Administración realiza de forma anual una evaluación del funcionamiento y composición del Consejo y las Comisiones Delegadas a través del proceso que aprueba y lanza la Comisión de Nombramientos y Retribuciones. El informe con los resultados de la evaluación se presentó al Consejo de Administración en la sesión de febrero de 2020.

En relación con la recomendación número 36 del Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, durante este ejercicio no se ha contado con el apoyo de un consultor externo, debido a que ya se contó con su asesoramiento en la evaluación del ejercicio 2017. En este sentido, se prevé contar de nuevo con el apoyo de un externo en la evaluación del próximo ejercicio.

Como novedad respecto a ejercicios anteriores, en el proceso de lanzamiento de 2019 se ha incluido la evaluación de la nueva matriz de competencias del Consejo.

Comisiones delegadas

Durante el ejercicio 2019 se ha llevado a cabo una revisión de las funciones y competencias de las dos comisiones del Consejo de Administración, modificando a tal efecto los artículos 14 y 15 del [Reglamento del Consejo](#).

COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS, RETRIBUCIONES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

4	1	1	3	4	Consejero Independiente	94%
Miembros	Mujeres	Consejeros externos dominicales	Consejeros externos independientes	Reuniones 2019	Presidente	Asistencia presencial

La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Responsabilidad Social Corporativa es responsable, entre otras funciones, de elaborar las propuestas de nombramientos y reelecciones de Consejeros y altos directivos, así como de su retribución y las condiciones básicas de sus contratos. Además, esta comisión 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 del Consejo de Administración y de las Comisiones especializadas, realizando las recomendaciones que estime necesarias y convenientes en cada caso.

Por otro lado, la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Responsabilidad Social Corporativa 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, y de reputación, reconocimiento y visibilidad; así como la coordinación y verificación del proceso de reporte de la información no financiera.

COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CUMPLIMIENTO

4	1	0	4	10	Consejero Independiente	86%
Miembros	Mujeres	Consejeros externos dominicales	Consejeros externos independientes	Reuniones 2019	Presidente	Asistencia presencial

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento tiene asignadas, entre otras, las 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.

COMITÉ EJECUTIVO (SET)

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

El SET tiene como objetivos principales la gestión del negocio de Meliá, asegurando el crecimiento sostenible de la actividad y la aportación de valor al accionista, impulsando los proyectos a acometer por Meliá cuya competencia le haya sido atribuida, estableciendo las prioridades entre los mismos, asignando los recursos necesarios para ello y velando porque

en su desarrollo se alcancen los objetivos fijados. Además, es el responsable de proveer al Consejo de Administración de la información actualizada, objetiva y suficiente para permitir a este último el desarrollo de sus funciones de supervisión.

CUERPO NORMATIVO

Con el objetivo de fortalecer el Modelo de Gobierno de la Compañía, el Consejo de Administración ha aprobado y actualizado diferentes políticas y normas para mejorar la transparencia y garantizar una gobernanza sólida y alineada a las exigencias de nuestros grupos de interés.

Durante 2019 se han actualizado las siguientes Políticas y Reglamentos:

- ✓ Política de Inversiones y Financiación
- ✓ Política de Recursos Humanos
- ✓ Reglamento del Canal de Denuncias de Empleados
- ✓ Reglamento del Canal de Denuncias de Proveedores
- ✓ Manual de Prevención de Blanqueo de Capitales
- ✓ Reglamento Interno de Conducta (RIC)
- ✓ Reglamento de Comportamiento Directivo

Política	Año de aprobación	Link	Descripción	Grupos de interés								
												
Política de Estrategia Fiscal	2018	Ver	Establece los principios y pautas de actuación de la compañía en el marco de su estrategia fiscal	✓	✓							✓
Política de Derechos Humanos	2018	Ver	Recoge en un solo documento todos los principios, pautas y compromisos que viene asumiendo Meliá a lo largo de su historia en materia de protección y defensa de los derechos humanos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Política de Filantropía	2018	Ver	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	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	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Política de Privacidad	2018	Ver	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 Compras y Contratación de Servicios Responsables	2018	Ver	Determina 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 Seguridad y Salud Laboral	2018	Ver	Recoge los objetivos y compromisos de Meliá en materia de prevención de riesgos laborales				✓					
Política de Anticorrupción	2017	Ver	Fija 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 Medioambiental	2017	Ver	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	Determina 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	Fija los principios generales que permitan asegurar un modelo de gestión ético, responsable y sostenible	✓		✓	✓	✓				
Política de Seguridad de la Información	2017	Ver	Establece el marco de seguridad de la información, en el desarrollo de las actividades propias de Meliá y su Grupo		✓	✓	✓	✓				
Política de Remuneración de Consejeros	2019	Ver	Establece los principios, criterios y competencias en materia de remuneración de los miembros del Consejo de Administración, incluyendo los consejeros ejecutivos.	✓								
Política de Selección de Consejeros	2017	Ver	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, Análisis y Valoración de Riesgos	2017	Ver	Fija 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 Gobierno Corporativo	2017	Ver	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 Comunicación con Accionistas, Inversores Institucionales y Asesores de Voto	2017	Ver	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 Comercial	2017	Ver	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 Autocartera	2012	Ver	Determina 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 JV y Negocios Conjuntos	2017	Ver	Determina los principios que deberán regir las relaciones de Meliá y su Grupo con los diferentes socios	✓						✓		
Política de Marketing, Publicidad y Comunicación	2017	Ver	Recoge las pautas y principios en materia de comunicación de Meliá con los diferentes grupos de interés	✓	✓		✓					
Política de Compliance	2018	Ver	Establece los principios y compromisos en materia de cumplimiento normativo	✓	✓	✓	✓					✓
Política de Inversiones y Financiación	2019	Ver	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	✓					✓			



SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES

GRI 102-20; GRI 102-22

De manera recurrente, el Consejo y las Comisiones llevan a cabo un seguimiento de las recomendaciones contenidas en el Código Unificado de Buen Gobierno de la CNMV, así como en las Guías Técnicas que publica la CNMV para las Comisiones Delegadas, además de otras fuentes como el Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración o el Corporate Sustainability Assessment de S&P Global.

Durante el ejercicio 2019, y tras la publicación de la Guía Técnica 1/2019 de la CNMV para la

Comisión de Nombramientos y Retribuciones, la Comisión ha llevado a cabo un estudio sobre las recomendaciones y mejores prácticas aplicables a la Compañía, cuyo detalle se incluye en la Memoria de Actividades de dicha Comisión.

En relación con las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno, a continuación, se indica la evolución en su cumplimiento durante los últimos dos ejercicios:

	2019	2018	2017
CUMPLE	75,00%	67,19%	70,31%
EXPLIQUE	3,13%	7,81%	9,38%
N/A	17,19%	17,19%	14,06%
CUMPLE PARCIALMENTE	4,69%	7,81%	6,25%
TOTAL	100,00%		

REMUNERACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

GRI 102-35, GRI 102-36; GRI 102-38

La remuneración del Consejo de Administración de Meliá Hotels International, S.A. se basa en la Política de Remuneraciones, las mejores prácticas del mercado, así como en la normativa y recomendaciones aplicables en la materia, incluyendo, en su caso, estudios retributivos elaborados por asesores externos.

La Política de Remuneraciones del Consejo de Administración para los ejercicios 2019 a 2021 fue aprobada por la Junta General de Accionistas de la Sociedad celebrada el 6 de junio de 2018 y modificada por la siguiente

Junta General Ordinaria que tuvo lugar el 11 de junio de 2019, con el fin de incluir la regulación correspondiente a la inclusión de la cláusula clawback en el esquema de retribución variable del Consejero Delegado.

Asimismo, en la misma Junta General de Accionistas se aprobó, en votación consultiva, la remuneración de los consejeros del ejercicio 2018 (Informe Anual de Remuneraciones) con un 97,28% de votos favorables sobre el total de votos emitidos.

69,95%

Aprobación Informe Anual de Remuneraciones JGA 2017

94,88%

Aprobación Informe Anual de Remuneraciones JGA 2018

97,28%

Aprobación Informe Anual de Remuneraciones JGA 2019

Durante el proceso de elaboración del Informe Anual de Remuneraciones del ejercicio 2019 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* y *ISS*) así como ciertos aspectos que incorpora el Anteproyecto de Ley por el que se modifica la Ley de Sociedades de Capital, en cuanto refuerza las obligaciones en materia de transparencia, tanto en el Informe Anual de Remuneraciones, como en la Política de Remuneraciones.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 15 del Reglamento del Consejo de Administración, la Comisión de Nombramientos, Retri-

buciones y Responsabilidad Social Corporativa 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 encargado de (i) aprobar las Políticas de Remuneraciones, y (ii) proponer su aprobación a la Junta General de Accionistas.

El modelo retributivo del Consejo de Administración para el ejercicio 2019, según se establece en la citada Política de Remuneraciones, se estructura de la siguiente manera:

Conceptos	Consejero/S Ejecutivo/S	Consejeros No Ejecutivos
Retribución Fija	761.088 € / año	21.636,46 € / año
Dietas por asistencia	5.409,11 € / sesión del Consejo	5.409,11 € / sesión del Consejo 3.000 € / sesión de la Comisión Delegada 3.000 € adicional / Presidente de la Comisión por sesión 6.000 € adicional/ Secretario del Consejo por sesión
Retribución variable a corto plazo	60% de la retribución fija	N/A
Retribución variable a largo plazo	Una anualidad de su salario fijo como target	N/A
Sistemas de ahorro a largo plazo	76.108,80 € de aportación anual	N/A

A continuación, se indican los componentes de la retribución variable a corto plazo del Consejero Delegado:

Parámetros no financieros – sociales y medioambientales

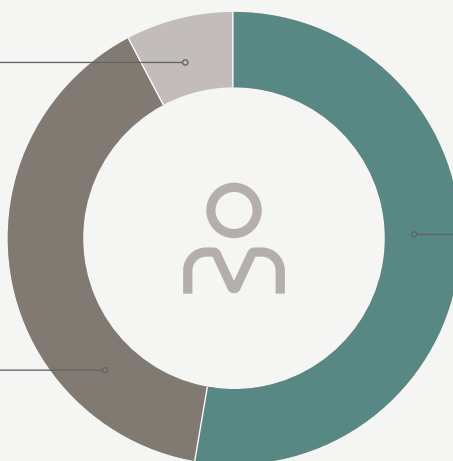
10%

Cambio climático	5%
Posicionamiento RobecoSAM	5%

Parámetros no financieros – personales

35%

Expansión	15%
Valoración como primer ejecutivo	10%
Planes de acción	10%



Parámetros económicos – financieros

55%

EBITDA	20%
ROE	10%
Ratio de endeudamiento	15%
EBT	10%

Datos en k€	2018						2019					
	Sueldos	Retribución fija	Dietas	Retribución variable a corto	Retribución variable a largo	Total	Sueldos	Retribución fija	Dietas	Retribución variable a corto	Retribución variable a largo	Total
CONSEJERO DELEGADO	761	22	32	481	N/A	1.296	761	22	32	434	1.251	2.500
CONSEJEROS NO EJECUTIVOS	N/A	216	560	N/A	N/A	776	N/A	237	608	N/A	N/A	845
ALTA DIRECCIÓN	N/A	1.819	N/A	650	N/A	2.469	N/A	1.930	N/A	679	2.229	4.838
TOTALES	761	2.057	592	1.131		4.541	761	2.189	640	1.113	3.480	8.183

En 2019 la brecha entre la retribución anual del Videpresidente Ejecutivo & Consejero Delegado y la retribución media en perímetro consolidado fue de 61,85 veces. El promedio de remuneración de los Consejeros y Alta Dirección (incluido Auditor Interno) es de 118.728€ para mujeres y 198.587€ para hombres.

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

La política de remuneraciones de los Consejeros de Meliá aplicable a los ejercicios 2019 a 2021 fue aprobada por la Junta General de Accionistas celebrada el 6 de junio de 2018, con un 96,329% de votos a favor.

El detalle de las retribuciones percibidas por el Consejo de Administración durante el ejercicio 2019, así como el proceso y los criterios para su determinación, así como la involucración de los grupos de interés, se encuentran definidos en el [Informe Anual de Remuneraciones \(IAR\)](#) y en el [Informe Integrado Anual 2018](#).

HITOS 2019

Diversidad de género

Con los nuevos nombramientos, durante este ejercicio se ha alcanzado un porcentaje del **27,27%** de mujeres en el Consejo de Administración. A pesar de estar por debajo de la recomendación de la CNMV en este aspecto (30%), Meliá Hotels International se encuentra por encima de la media del IBEX 35 (23,9%).

Composición del Consejo de Administración

El nombramiento de la nueva consejera externa independiente (Dña. Cristina Henríquez de Luna), también ha supuesto un incremento del número de consejeros independientes, pasando de un 45% en 2018 a un **54,5%** en el año 2019.

Del mismo modo, se ha reducido la permanencia media (rotación) en el Consejo de Administración, pasando de 13,2 años en el ejercicio 2018, a **11 años** de media en 2019.

Asimismo, tras los cambios en la composición del Consejo, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento ha pasado a estar compuesta en 2019 por un 100% de Consejeros Independientes.

Compromiso con la sostenibilidad

Durante este 2019 se han revisado y actualizado las funciones de las Comisiones Delegadas, modificando el Reglamento del Consejo de Administración. Cabe destacar la inclusión de funciones en materia de responsabilidad corporativa y diversidad en la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Responsabilidad Social Corporativa (art. 15.2 del Reglamento del Consejo).

A fecha de emisión del presente informe, la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Responsabilidad Social Corporativa ha acordado proponer un cambio de denominación, teniendo en cuenta las funciones explícitamente establecidas en el cambio del Reglamento del Consejo, pasando a denominarse “Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Responsabilidad Social Corporativa”.

Retribución variable del Consejero Delegado

Siguiendo las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno de la CNMV (recomendación nº63), así como las mejores prácticas en el mercado, se ha procedido a la modificación de la Política de Remuneraciones y del contrato de prestación de servicios del Consejero Delegado, incluyendo la regulación de la cláusula clawback.

Asimismo, dentro de los objetivos de la retribución variable a corto plazo del Consejero Delegado, se han incluido parámetros no financieros vinculados al cumplimiento de objetivos ESG. ([Ver Informe Anual de Remuneraciones del ejercicio 2019](#))

Desconexión Digital

En el marco de la nueva normativa en materia de derechos digitales de los trabajadores se ha modificado la [Política de Recursos Humanos](#), incluyendo la regulación del derecho a la desconexión digital.

RETOS 2020

Diversidad & Composición del Consejo

Seguir incrementando el número de mujeres en el Consejo de Administración, con el objetivo de llegar a un tercio (33%), según lo establecido en la Política de Selección de Consejeros y cumplir con las recomendaciones de la CNMV.

Trabajar en el *Board Refreshment* a través de la implantación de políticas de diversidad y la elaboración de una matriz de competencias para identificar las habilidades y aptitudes requeridas en el Consejo de Administración.

Compromiso con la sostenibilidad

Reforzar la integración de criterios ESG en la toma de decisiones a través de la concienciación y formación del Consejo de Administración.

Implantar las medidas que deriven de la transposición de la Directiva 2017/828 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de mayo de 2017, por la que se modifica la Directiva 2007/36/CE en lo que respecta al fomento de la implicación a largo plazo de los accionistas de cara a la próxima Junta General de Accionistas.

Retribución variable de la Alta Dirección

Como continuación a la inclusión de la cláusula *clawback* en el contrato de prestación de servicios del Consejero Delegado, implementar dicha cláusula en los esquemas de retribución variable de la alta dirección. En la misma línea, aprobar una política de remuneraciones de la alta dirección.



5

Riesgos, Ética & Transparencia



Gestión de riesgos

Ética & Cumplimiento

Privacidad de la información

Gestión de Riesgos

GRI 102-30

En Meliá Hotels International tenemos establecido un sistema de gestión integral de riesgos, considerado como “Best Practice” en el sector, de acuerdo con el último Corporate Sustainability Assessment de la agencia de inversión sostenible SAM (S&P Global). A pesar de ello, nos esforzamos continuamente en fomentar una cultura de control y gestión de riesgos que proporcione confianza y transparencia en nuestras actividades.

Contamos con una [Política de Control de Riesgos](#) aprobada por el Consejo de Administración y actualizada por última vez en 2017, que establece los principios básicos y el marco general de actuación en materia de gestión de riesgos. Esta Política se encuentra desarrollada por una Norma Interna que establece las

reglas, pautas o criterios que debe seguir el Sistema de Gestión de Riesgos, de forma que esté alineado con la estrategia.

GOBIERNO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

La gestión de riesgos es una actividad que afecta a toda la Compañía, cuya responsabilidad máxima recae en el Consejo de Administración y el Comité Ejecutivo, lo que garantiza que todas las unidades organizativas estén implicadas y comprometidas con esta actividad.

La compañía sigue el modelo de las 3 líneas de Defensa para asegurar una efectiva gestión de riesgos y control. Según este modelo:

Best in Class
88/100

SAM CSA
2019

LÍNEAS DE DEFENSA



MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS

El Modelo de Gestión de Riesgos de Meliá busca asegurar que los principales riesgos que pudieran afectar a la estrategia y objetivos de la Compañía estén identificados, analizados y evaluados en base a unos criterios homogéneos, y sean gestionados y controlados de forma sistemática.

Es un modelo transversal, en el que participan todas las áreas de la compañía, y está alineado con el marco integrado de Gestión de Riesgos Corporativos de COSO.

FASES DEL PROCESO



ESTRUCTURA DE RIESGOS

El Grupo Meliá Hotels International tiene identificados un total de **103** riesgos los cuales se agrupan en las siguientes categorías:



103

Riesgos



En la [Política de Control de Riesgos](#) se definen los niveles de tolerancia para las diferentes categorías de riesgos.

Además de estas categorías, la compañía utiliza otros niveles de agrupación de riesgos para poder obtener información y llevar un adecuado control y seguimiento sobre determinadas tipologías de riesgos. En este sentido, podemos hablar también de:

RIESGOS EMERGENTES

La volatilidad, incertidumbre y complejidad del entorno actual, unidos a otros factores como la presencia en diferentes países, sectores y mercados en los que la Compañía desarrolla sus actividades, hace que estemos expuestos a nuevos riesgos que son más difíciles tanto de prever como de cuantificar su impacto o efecto.

Consideramos a estos riesgos como emergentes y la compañía realiza un análisis y seguimiento periódico de dichos riesgos, con el objetivo de anticiparse lo máximo posible y/o estar adecuadamente preparados para afrontar su materialización en caso de producirse.

Estos riesgos emergentes están vinculados con determinados contextos de cambio global tales como:

- ✓ **Los cambios y tendencias geopolíticos** que implican crisis políticas (Brexit, independen-tismos, radicalizaciones, terrorismo etc.), cambios regulatorios, guerras comerciales, burbujas o incertidumbres económicas.

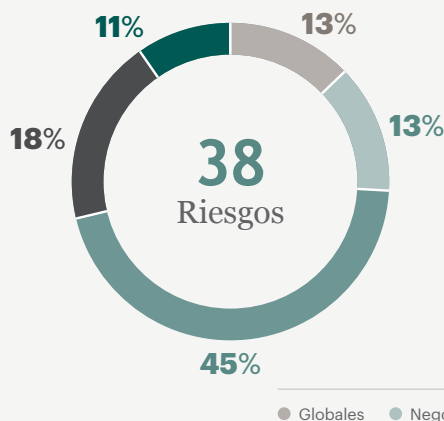
- ✓ **Los avances tecnológicos** que, entre otros riesgos, aumentan las amenazas de ataques cibernéticos, los usos cuestionables de las tecnologías o la obsolescencia tecnológica.
- ✓ **Los cambios en los patrones medioam-bientales** que conllevan riesgos como la mayor frecuencia de las catástrofes natura-les, el agotamiento o la escasez de los re-cursos o la exigencia de responsabilidades medioambientales.
- ✓ **Las tendencias sociodemográficas**, tales como el envejecimiento de la población, los cambios en los estilos de vida, etc. que cambian las pautas y comportamientos de consumo.

La Compañía trabaja de forma constante en el seguimiento y análisis de la información disponible con el doble objetivo de, por un lado, identificar relaciones de causa - efecto con otras tipologías de riesgos y conocer el efecto que han tenido en el negocio en caso de haberse materializado en el pasado, y por otra parte definir los protocolos y mecanismos a implan-tar para tratar de mitigar el efecto negativo que pudieran tener en caso de que pudieran materializarse en el futuro.

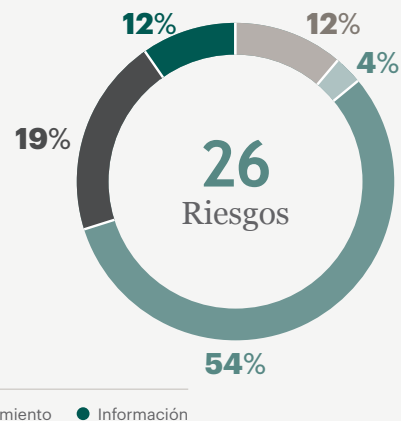
Riesgos ESG & Riesgos en Derechos Humanos

De los 103 riesgos identificados a nivel glo-bal, se ha llevado a cabo una doble cate-gorización para definir, por una parte, aquellos vinculados a criterios ESG (Environmental, Social & Governance) y por otro lado, aque-llos que tienen un potencial impacto en los compromisos que recoge nuestra Política de Derechos Humanos.

RIESGOS ESG



RIESGOS CON IMPACTO EN DERECHOS HUMANOS



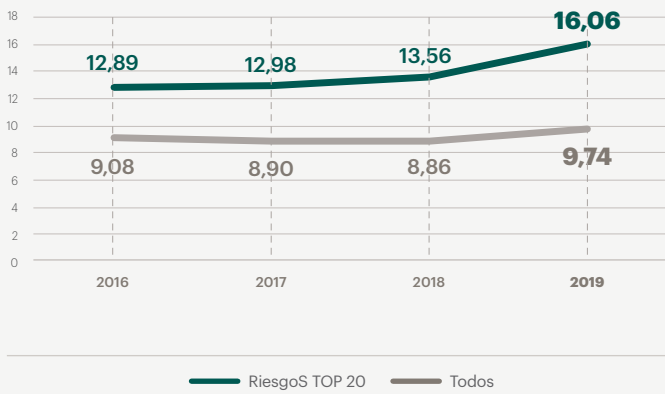
● Globales ● Negocio ● Operativos ● Cumplimiento ● Información

PRINCIPALES RIESGOS

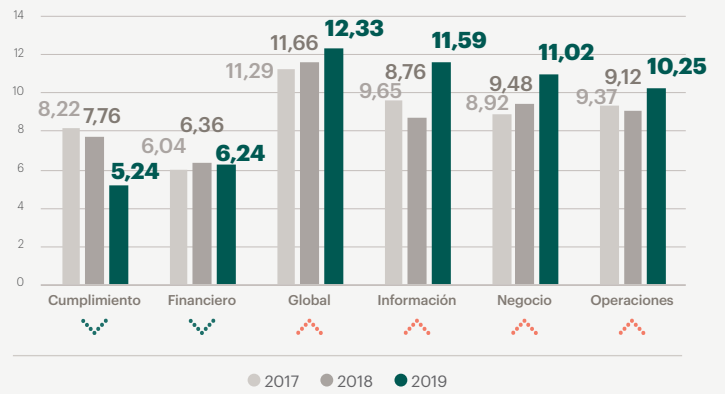
La realización de cualquier actividad o negocio conlleva una serie de riesgos. El modelo de Gestión de Riesgos de Meliá Hotels Internacional, permite a cada unidad organizativa identificar y valorar los riesgos a los que se enfrenta, utilizando para ello una escala de valoración homogénea.

En el proceso de actualización del Mapa de riesgos del Grupo se involucran un total de **82 Directivos** y se generan un total de **95 Mapas**.

EVOLUCIÓN VALOR PROMEDIO DE LOS RIESGOS



EVOLUCIÓN VALOR PROMEDIO POR CATEGORÍA DE RIESGO



Una vez identificados y priorizados los principales riesgos de la compañía, se asignan responsabilidades y los diferentes equipos trabajan en la identificación y definición de actuaciones e iniciativas que permitan mitigar dichos riesgos. A continuación, se muestran los principales riesgos, así como (de forma esquemática) los controles y acciones mitigadoras que la Compañía pone en marcha para su mitigación:

Categoría	Subcategoría	Principales Riesgos	Tendencia	Medidas de gestión y control
Globales	Riesgos geopolíticos	<ul style="list-style-type: none"> Terrorismo Crisis o inseguridad política en países con presencia Guerras, revueltas civiles o militares 		Continuidad y desarrollo de las acciones establecidas en años anteriores: • Planes de emergencia por crisis • Protocolo de Gestión de Crisis según naturaleza de la situación
	Incertidumbre económica	<ul style="list-style-type: none"> Incertidumbre o crisis económicas a nivel nacional o internacional 		
	Catástrofes o desastres naturales	<ul style="list-style-type: none"> Huracanes; Terremotos; Volcanes Efectos adversos del cambio climático 		
Negocio	Competencia	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de la Competencia incluida la ilegal. Aparición de nuevos competidores Crecimiento de formas de consumo colaborativo y/o Posible pérdida de liderazgo en determinadas zonas 		• Comité de Planificación Estratégica como órgano de decisión para definición, seguimiento y control de la estrategia • Se realiza un constante análisis del sector, de la competencia y de las tendencias del mercado para adaptar los productos y servicios a las necesidades del cliente • Comité de Expansión como órgano de decisión para la aprobación, control y seguimiento de los proyectos. El plan de expansión definido está enfocado entre otros aspectos, a mantener el portfolio equilibrado en base los objetivos marcados
	Distribución del portfolio	<ul style="list-style-type: none"> Concentración de hoteles en determinadas zonas Dependencia de ciertas regiones/mercados/segmentos 		
	Reputación y Marca	<ul style="list-style-type: none"> Deterioro o daño a la marca, corporativa o de producto Falta de reconocimiento de marca 		
Operativos	Talento y recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> Pérdida o rotación de personal clave Dificultad para atraer o captar talento Insuficiencia de personal cualificado Cierta dependencia de personal clave en algunas posiciones Estructura organizativa 		• Canteras de talento • Plataforma de formación online eMelia • Portal global del empleado • Potenciación de la marca empleadora • Análisis organizativo y mapeo de capacidades para adaptar nuestra estructura a nuestras prioridades estratégicas • Implantación continua de medidas de conciliación entre la vida familiar y laboral • Beneficios sociales, adaptados a la realidad de cada país
	Riesgos de expansión	<ul style="list-style-type: none"> Necesidades de recursos y capacidad para asimilar el ritmo Adecuada elección de zonas, países y partners Competitividad del Modelo de Gestión Cultura de gestión hotelera 		
Información	Sistemas e Información	<ul style="list-style-type: none"> Disparidad de sistemas y de fuentes de información Modelo de reporting Gestión de la información 		• Plan Estratégico de Digitalización
	Riesgos tecnológicos emergentes	<ul style="list-style-type: none"> Protección y seguridad de la información Cibercrimen Servicios de almacenamiento en la nube 		Continuidad y desarrollo de las acciones establecidas en años anteriores: • Plan Estratégico de Digitalización • Estandarización de los sistemas de gestión • Plan de prevención de ciberataques • Formación y concienciación en ciberseguridad • Plan de Auditoría Interna anual • Proyecto de mejora en procesos de reporting
Cumplimiento	Riesgos legales o regulatorios	<ul style="list-style-type: none"> Cambios legislativos o normativos Excesiva complejidad y dispersión normativa Litigios 		• Cuerpo normativo que incluye Código Ético políticas y normas internas • Canal de Denuncias tanto de empleados como de proveedores • Modelo de Prevención y Detección de Delitos Penales certificado en la norma UNE 19601 • Oficina de Protección de Datos que vela por el cumplimiento del RGPD • Seguimiento y análisis constante de los cambios regulatorios Relación continua de colaboración con organismos reguladores y administraciones públicas • Mapa de asesores legales. Relaciones con asesores externos de prestigio, según necesidades
Financieros	Tipo de cambio	<ul style="list-style-type: none"> Riesgo de tipo de cambio 		• Financiación en moneda funcional del negocio
	Rentabilidad e Inversión	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de inversiones (ejecución, control y seguimiento) Rentabilidad y viabilidad de las inversiones 		• Existencia de un Comité de Inversiones encargado de definición, seguimiento y control del plan de inversiones • Integración de criterios de riesgo en el plan anual de inversiones

NOTA: 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.

Para más información recomendamos consultar el apartado E. Sistemas de Control y Gestión de Riesgos del [Informe Anual de Gobierno Corporativo 2019](#).

Ética & Cumplimiento

GRI 102-17; GRI 205-2

CÓDIGO ÉTICO Y CANAL DE DENUNCIAS

En la cúspide del marco normativo de Meliá se encuentra nuestro [Código Ético](#) que fue revisado y actualizado en 2018. Integra todos los principios y compromisos públicos asumidos por la Compañía, así como un conjunto de principios de actuación que ordenan y dotan de coherencia a nuestros valores.

Según establece en el Código Ético, uno de los compromisos globales de Meliá Hotels International es “Cumplir con la legislación y obligaciones regulatorias nacionales e internacionales aplicables”. Por tanto, la integridad es uno de nuestros principios fundamentales y estamos comprometidos a hacer negocios de una manera legal, justa y honesta, esperando lo mismo de nuestros socios comerciales.

Dicho Código es un marco para guiar el comportamiento de los empleados de Meliá y de él emana la normativa interna y regulaciones de la Compañía. Todos los empleados deben adherirse y asumir el contenido del Código Ético para asegurar así la integración de los principios, valores y compromisos de Meliá en el día a día. Está pensado de forma expresa para orientar la relación ética y los compromisos que, como Compañía, hemos asumido con nuestros grupos de interés.

El Código Ético está disponible en varios idiomas en el portal del empleado, así como en la web corporativa de Meliá.

OFICINA DEL CÓDIGO ÉTICO

CANAL DE DENUNCIAS

COMITÉ DE ÉTICA

MISIÓN	DESCRIPCIÓN
<p>Actúa como un comité coordinador de todas las actividades que suceden en torno al Código Ético.</p> <p>Es un órgano canalizador que representa a todas las áreas involucradas en el seguimiento, implantación y funcionamiento del Código.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interpreta y resuelve dudas • Realiza las actualizaciones oportunas • Proporciona soporte a las áreas • Asesora de forma permanente
<p>Herramienta principal de comunicación para denuncias y quejas relacionadas con la observancia del Código Ético, leyes en vigor, cualquier tema relacionado con el incumplimiento regulatorio y situaciones o hechos que puedan requerir la atención de la Alta Dirección.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantiza la objetividad y privacidad de las denuncias recibidas, cuya recepción y salvaguarda está gestionada por un tercero independiente • Las denuncias llegan directamente al Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y al Compliance Officer
<p>Órgano colegiado independiente, cuya función es la gestión y resolución de las denuncias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vela por la correcta implantación y funcionamiento del Canal de Denuncias • Gestiona todas las denuncias recibidas, conforme al procedimiento establecido, dando respuesta a las partes involucradas, así como gestionando medidas correctoras • Garantiza la confidencialidad • Analiza las denuncias clasificándolas por relevancia y tipología, procediendo a informar periódicamente a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

El Comité de Ética dispone de un Reglamento que establece las normas de constitución, organización y funcionamiento del propio Comité de Ética y define sus competencias, funciones

y el modo en que dicho Comité deberá proceder en la toma de decisiones. Este Reglamento fue actualizado y aprobado por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento en julio de 2019.

El funcionamiento del [Canal de Denuncias](#) está regulado por el Reglamento del Canal de Denuncias, actualizado y aprobado por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento en julio de 2019. Entre otros aspectos establece las tipolo-

gías de comportamientos o irregularidades que pueden ser objeto de denuncia a través del Canal, así como las formas o mecanismos disponibles para efectuar la denuncia (correo postal, portal del empleado o web corporativa).

FUNCIONAMIENTO DEL CANAL DE DENUNCIAS



¿Cómo?



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



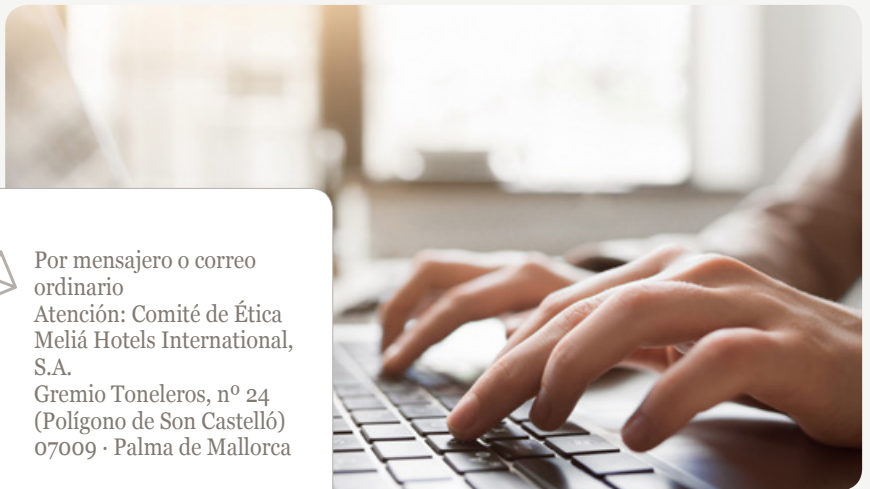
A través de la web corporativa de Meliá: <https://www.meliahotelsinternational.com/es/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/codigo-etico> Clicando en Canal de Denuncias.



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 2019 se admitieron un total de 26 denuncias, todas ellas relativas a empleados de la Compañía, distribuidas en las siguientes tipologías:



TIPOLOGÍA DENUNCIAS

- Comportamientos no éticos
- Leyes y/o regulaciones externas
- Principios empresariales
- Políticas, normas y procedimientos

Con el objetivo de informar y divulgar el Canal de Denuncias de Empleados, en 2019 la Compañía lanzó una campaña de difusión con alcance global, en la que se informa sobre:

- ✓ Qué es el Canal de Denuncias
- ✓ Por qué se debe utilizar
- ✓ Qué tipologías de denuncias se pueden presentar
- ✓Cuál es el trámite que sigue una denuncia
- ✓Cómo se puede presentar una denuncia

CÓDIGO ÉTICO DEL PROVEEDOR

En 2018 Meliá aprobó el [Código Ético del Proveedor](#), el cual está accesible en la web corporativa. Al igual que el Código Ético propio, éste pretende ser un instrumento cohesionador de unos principios y valores que la Compañía confía sean compartidos por todos sus proveedores.

En este Código, se establecen los compromisos de Meliá con nuestros proveedores, así como los compromisos que Meliá espera que los proveedores cumplan en áreas tales como:

- ✓ Ética profesional
- ✓ Derechos humanos y trabajo infantil
- ✓ Seguridad, salud e higiene en el trabajo
- ✓ Calidad del producto y servicio
- ✓ Medioambiente y comunidad
- ✓ Protección de la información y de los activos

Para asegurar el funcionamiento del Código Ético del Proveedor, Meliá pone a disposición de los proveedores un [Canal de Denuncias](#) específico, a través del cual, pueden comunicar cualquier conducta contraria al Código.

El funcionamiento de este [Canal de Denuncias](#) sigue los mismos cauces que el de empleados y está regulado por su propio Reglamento (actualizado y aprobado por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento en Julio de 2019).

POLÍTICA DE COMPLIANCE

En nuestra [Política de Compliance](#), aprobada por el Consejo de Administración en 2018, se establecen los principios rectores en materia de cumplimiento normativo.

Los elementos principales que aseguran el adecuado desarrollo del Modelo de Compliance son los siguientes:

- ✓ El Consejo de Administración, a través de la de la Comisión de Auditoría y Cumplimien-

to, es responsable, entre otros, de la implantación y seguimiento de los sistemas de control interno de la sociedad, así como de la supervisión de la eficacia de los mismos

- ✓ La función de Riesgos y Cumplimiento depende de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y reporta a ella a través del Compliance Officer, responsable de, entre otros, desarrollar el Modelo de Compliance y supervisar la validez de los controles, con especial enfoque en el Compliance Penal
- ✓ La existencia de un Código Ético y un cuerpo normativo (conjunto de políticas, normas, procesos, etc.) que lo desarrolla y la existencia de un Código Ético de Proveedores
- ✓ El Comité de Ética que garantiza una gestión adecuada de las incidencias comunicadas a través de los canales de denuncia establecidos

MODELO DE PREVENCIÓN Y DETECCIÓN DE DELITOS

Como desarrollo de los principios rectores marcados en la Política de Compliance, Meliá dispone de un sólido Modelo de Prevención y Detección de Delitos, que entre otros aspectos incluye:

- ✓ Mapa de Riesgos Penales. Actualizado anualmente, en dicho mapa se identifican los riesgos penales a los que la Compañía está expuesta, actualmente un total de 22
- ✓ Inventario de controles asociados a cada delito. De forma anual se revisa y actualiza este inventario. Tras la revisión de 2019 el modelo cuenta con 344 controles
- ✓ Sistema de verificación de los controles. Permite conocer el grado de adecuación de los controles identificados, documentando las evidencias de dichos controles
- ✓ Modelo de Reporting periódico. A responsables afectados, Comité Ejecutivo, Comisión de Auditoría y Cumplimiento y Consejo de Administración

Los elementos integrantes del Modelo se actualizan de forma periódica, mínimo anualmente para adaptarlos según corresponda en función de la evolución del negocio y los cambios organizativos que le pudieran afectar, y de las actualizaciones o nuevas normativas.

Durante 2019 el Modelo de Prevención y Detección de Delitos implantado en la compañía fue auditado por AENOR. Como resultado de esa auditoría, Meliá logró el Certificado que acredita que dispone de un Sistema de Gestión de Compliance Penal conforme con la norma UNE 19601:2017.

Dentro de los Riesgos Penales a los que la Compañía está expuesta, se encuentra la corrupción en los negocios. Meliá cuenta con una [Política Anticorrupción](#), aprobada por el Consejo de Administración en 2017. Esta Política, disponible en nuestra página web corporativa y en el portal del empleado, establece los siguientes compromisos:

- ✓ Actuar contra cualquier práctica de corrupción, fraude o soborno
- ✓ Rechazar regalos y atenciones por parte de terceros si éstos exceden el valor razonable de la mera cortesía
- ✓ No aceptar de nuestros proveedores ningún tipo de contraprestación económica, regalo o invitación que, por su valor, pueda exceder lo simbólico y la mera cortesía

Al respecto del delito de corrupción, e integrados en el Modelo de Prevención y Detección de Delitos se han identificado un total de 85 controles, que son evaluados anualmente como parte del sistema de verificación antes mencionado.

Asimismo, la Compañía cuenta con una Norma de Administración y Control Interno de Hoteles (accesible a través del portal del empleado) en la que, en sus secciones de cuentas a pagar y de tesorería se establecen directrices claras orientadas, entre otros aspectos, a evitar la corrupción y el fraude en procesos tales como:

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

Debido a la actividad de cambio de divisa que se lleva a cabo en varios de sus hoteles, la compañía es considerada como sujeto obligado

según la Ley de Prevención del Blanqueo de Capitales y Financiación del Terrorismo.

A este respecto Meliá dispone de un Manual de Blanqueo de Capitales (accesible a través del portal del empleado) en el que, entre otros aspectos, se establecen las medidas de diligencia debida a aplicar en los establecimientos que llevan a cabo la actividad de cambio de divisa.

Igualmente, y tal y como se establece en dicho Manual, existe un Órgano de Control Interno colegiado que actúa como máximo responsable de la aplicación de los procedimientos de control interno para la prevención del blanqueo de capitales en la actividad de cambio de moneda.

Relativo al Blanqueo de Capitales, e integrados en el Modelo de Prevención y Detección de Delitos se han identificado un total de 48 controles que son evaluados anualmente como parte del sistema de verificación antes mencionado.

Además de la labor de control realizada por el Departamento de Risk Control & Compliance, como tercera línea de defensa, el Departamento de Auditoría Interna, dentro del alcance de sus revisiones, tiene incluida la revisión tanto del Modelo de Prevención y Detección de Delitos, como del Sistema de Control Interno de la Información Financiera (SCIIF) y de la correcta implantación de los controles establecidos en ellos. Por tanto, también audita los controles relativos a corrupción y blanqueo de delitos, y revisa la correcta implantación en las unidades de negocio y corporativas de lo establecido en las políticas, normas y resto de manuales, procesos y procedimientos, incluidos los antes indicados.

Auditoría Interna ha llevado a cabo un total de 247 auditorías a lo largo del año 2019, con un alcance global y transversal incluyendo dentro de este alcance todas las regiones, áreas y negocios del Grupo. En base al resultado de las auditorías realizadas, no se ha detectado ninguna práctica que pudiera exponer a Meliá Hotels International a un delito de corrupción o fraude.

FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

A finales de 2018 se lanzó un curso de formación interna con alcance global y de carácter obligatorio, dirigida a todo el personal corporativo, así como a los Directores, Subdirectores y Jefaturas en los distintos Hoteles. Incluye 3 módulos:

- ✓ Código Ético y Canal de Denuncias: Explica su contenido y objetivo
- ✓ Compliance: Informa sobre qué es el Compliance, funciones y responsabilidades del Compliance Officer, y la función y cultura de Compliance en Meliá
- ✓ Principales Delitos Penales: Aborda algunos de los principales delitos penales a los que la compañía está expuesta, explicando dichos delitos, qué comportamientos o situaciones pueden suponer la comisión de los mismos y de qué mecanismos se dispone para prevenirlos y comunicarlos (entre otros, se incluye la Corrupción y el Blanqueo de Capitales)

Además del propio contenido de cada uno de los módulos, todos ellos incluyen un video introductorio, infografías de apoyo y un test de conocimientos que se debe superar con éxito para completar el curso.

A fecha de cierre del ejercicio 2019, más de 3.800 empleados realizaron el curso o estaban cursándola. Por categorías profesionales, en

torno al 85% del personal Directivo de la compañía ha completado esta formación o está cursándola.

Por otro lado, con el objetivo de estar informado y alineado con las buenas prácticas existentes en materia de Compliance, durante 2019 Meliá ha sido miembro de la Asociación Española de Compliance (ASCOM) dónde ha participado en el grupo de trabajo de cumplimiento penal. También durante este año el Compliance Officer de Meliá se ha incorporado a la Junta Directiva del Instituto de Oficiales de Cumplimiento (IOC).



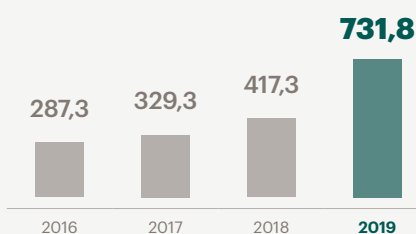
+4.800

empleados con acceso a formación

TRANSPARENCIA EN LAS RELACIONES INSTITUCIONALES

Nuestro liderazgo nos lleva a formar parte de entidades e instituciones en cuyas actividades participamos asumiendo un rol activo y a las que destinamos recursos que permiten la mejora continua, la compartición de conocimiento y experiencias y potenciar nuestra influencia, entre otras. Compartir y hacer pública nuestra contribución en esta materia responde, entre otros aspectos, a ser coherentes con nuestro Código Ético y Política de Filantropía y nos permite también dar respuesta directa a nuestros grupos de interés en materia de ética empresarial, transparencia y cumplimiento.

REPRESENTACIÓN EN ORGANISMOS & ASOCIACIONES CONTRIBUTIÓN ANUAL (K€)



CONTRIBUCIONES DESTACADAS (2019)

Nombre de la Organización	Contribución (€)
Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España	75.000
Exceltur	27.000
World Travel & Tourism Council (WTTC)	37.208

* La lista de entidades 2019 se encuentra en el capítulo de Anexos.

ASUNTOS DE RELEVANCIA PARA MELIÁ (2019)

Asunto	Contribución (€)
Turismo Sostenible	139.061
Promoción de Empleo	94.121

Privacidad de la Información

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA PRIVACIDAD

En Meliá Hotels International contamos con un sistema de gestión de la privacidad implementado de forma global y transversal. El órgano responsable de la protección de datos personales es la **Oficina de Protección de Datos**, la cual reporta funcionalmente al área de Risk Control & Compliance, que a su vez reporta a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Con el objetivo de asegurar el cumplimiento de esta materia, la Oficina de Protección de Datos se reúne de forma periódica y sus reuniones integran representantes de las diferentes áreas corporativas que tienen una implicación directa

en el seguimiento y control de la protección de datos personales, o en función de las necesidades también los responsables de las áreas de negocio afectadas.

Además, a fin de minimizar el impacto, pérdidas o deterioro en los datos de carácter personal, así como de detectar con mayor facilidad las posibles violaciones de seguridad y la notificación de éstas, la Compañía ha desarrollado un **procedimiento de notificación, gestión y registro de incidencias** que pone a disposición de todos los empleados.

“En Meliá Hotels International estamos comprometidos con la privacidad de nuestros clientes”

CUERPO NORMATIVO

La **Política de Privacidad**, aprobada por el Consejo de Administración en 2018, garantiza a nuestros clientes y colaboradores el compromiso de la Compañía para cumplir en todo momento con las legislaciones y regulaciones aplicables, con especial énfasis en la protección de la información confiada al Grupo, así como a la protección de la privacidad de los diferentes grupos de interés. Establece unos principios rectores que definen los comportamientos comunes obligatorios en toda la Compañía, sentando las bases para la aplicación de forma consistente de una cultura de privacidad

asentada sobre los principios de licitud, transparencia, lealtad, seguridad y el ejercicio de derechos de los interesados.

La implementación del sistema de gestión de la privacidad de forma transversal nos permite, además de cumplir con el **Reglamento General de Protección de Datos** que aplica en Europa, incrementar los estándares de protección y gestión de datos de carácter personal en el resto de las regiones donde prestamos servicios y nos permite cumplir con las expectativas más exigentes de nuestros grupos de interés.

“Actuamos con un criterio de transparencia, licitud y lealtad para fortalecer la confianza digital de nuestros stakeholders”

La Norma de Privacidad, aprobada por el Comité Ejecutivo en Julio de 2019, establece el marco de actuación, la definición e identificación de los roles y responsabilidades de los diferentes actores que tiene acceso al tratamiento de datos de carácter personal, los principios a aplicar en dichos tratamientos, así como la implantación de las medidas adecuadas mínimas para alcanzar los principios rectores identificados en la Política de Privacidad. Adicionalmente, se incorporan las pautas concretas a seguir para 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. De mismo modo, 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.

CONTROL INTERNO

Para prevenir y detectar posibles incumplimientos en materia de protección de datos personales, el Plan Anual de Auditoría 2019 ha incorporado en su planificación la realización de tareas relacionadas con la supervisión del adecuado cumplimiento del sistema de gestión de la privacidad. Por otra parte, dentro del Modelo de prevención de Delitos se verifica el grado de adecuación de los controles relativos a la normativa interna en materia de Protección de Datos Personales.

Los aspectos más relevantes que son revisados a través de las evaluaciones de Auditoría Interna han sido:

- ✓ Formación y sensibilización de los empleados de las unidades de negocio
- ✓ Control de acceso lógico a dicha información
- ✓ Adecuada información a los clientes, siendo la misma exacta y transparente
- ✓ Información facilitada acerca de los mecanismos para el ejercicio de derechos
- ✓ Recogida de consentimientos para el tratamiento de los datos

Durante este año se han realizado un total de 59 auditorías internas en esta materia en las diferentes unidades de negocio.

RELACIONES CON LAS AUTORIDADES DE CONTROL

Como establecido en el sistema de gestión de la privacidad, uno de nuestros pilares fundamentales es el respeto y colaboración con las diferentes autoridades de control en materia de privacidad, que supervisan el adecuado cumplimiento de la legislación aplicable en las diferentes regiones donde opera la Compañía.

Gracias a la adecuada aplicación del sistema de gestión, durante el año 2019 no se han abierto expedientes informativos por parte de ninguna autoridad de control, ni se han registrado reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad de nuestros clientes.

En 2019 no se han registrado brechas relativas a violaciones de la privacidad de nuestros clientes

FORMACIÓN & SENSIBILIZACIÓN

Durante el año 2018 se puso foco en la formación y sensibilización de las áreas corporativas y unidades de negocio de la región de España. Durante el transcurso del año 2019, se amplió el alcance del programa de formación a personal de hasta segundo nivel de dirección de todas las unidades de negocio a nivel global y

a las diferentes regiones del grupo ubicadas en Europa, enfocado a personal base, que por su operación pueda estar sujeto al tratamiento de datos de carácter personal de clientes y colaboradores. A cierre de año, un total de 2.672 empleados han recibido formación en esta materia.



2.672

Empleados formados en protección de la privacidad

6

Desempeño



Magnitudes Globales

Magnitudes por Región

Transparencia Fiscal

Valor para el Accionista

Magnitudes Globales

INDICADORES FINANCIEROS

MAGNITUDES NEGOCIO HOTELERO	2019 M€	2018 M€	% Cambio
Hoteles Propiedad & Alquiler	1.545,4	1.554,2	-0,6%
Propiedad	733,6	762,4	
Alquiler	811,8	791,8	
De los cuales ingresos de habitaciones	996,1	989,7	0,6%
Propiedad	403,0	410,4	
Alquiler	593,1	579,3	
EBITDAR	405,6	426,9	-5,0%
Propiedad	177,1	210,5	
Alquiler	228,5	216,4	
EBITDA	385,2	407,6	-5,5%
Propiedad	177,1	210,5	
Alquiler	208,1	197,1	
EBIT	157,9	191,7	-17,7%
Propiedad	108,9	142,8	
Alquiler	49,0	49,0	

MODELO GESTORA	2019 M€	2018 M€	% Cambio
Ingresos	299,0	320,7	-6,8%
Honorarios de terceros	49,1	50,8	
Honorarios hoteles propiedad & alquiler	93,7	95,2	
Otros ingresos	156,2	174,8	
EBITDA	99,8	100,8	-1,0%
EBIT	94,0	92,4	

OTROS INGRESOS HOTELEROS	2019 M€	2018 M€	% Cambio
Ingresos	66,6	58,0	14,8%
EBITDAR	6,1	3,9	
EBITDA	5,9	2,3	
EBIT	4,4	1,4	

PRINCIPALES ESTADÍSTICOS

	PROPIEDAD & ALQUILER						PROPIEDAD, ALQUILER & GESTIÓN					
	Ocupación		ARR		RevPAR		Ocupación		ARR		RevPAR	
	%	Cambio (pp)	€	Cambio (%)	€	Cambio (%)	%	Cambio (pp)	€	Cambio (%)	€	Cambio (%)
Total Hoteles	70,8%	-1,2	122,8 €	2,3%	86,9 €	0,6%	65,2%	-1,5	105,8 €	1,6%	69,0 €	-0,7%
Total Hoteles Base Comparable	73,2%	-0,7	124,3 €	0,7%	91,1 €	-0,3%	66,8%	-0,6	104,0 €	-0,1%	69,4 €	-0,9%
América	61,0%	-6,0	119,0 €	2,5%	72,5 €	-6,7%	60,7%	-2,7	108,8 €	2,7%	66,1 €	-1,7%
EMEA	73,8%	0,1	139,5 €	1,5%	102,9 €	1,5%	72,5%	-0,6	141,0 €	2,0%	102,2 €	1,2%
Spain	73,2%	0,1	116,8 €	2,3%	85,5 €	2,4%	71,7%	-0,2	108,0 €	1,9%	77,5 €	1,7%
Cuba	-	-	-	-	-	-	50,7%	-5,2	79,9 €	-1,1%	40,5 €	-10,3%
Asia	-	-	-	-	-	-	64,4%	4,4	73,8 €	1,5%	47,5 €	8,9%

* Habitaciones disponibles 2019: 11.465,5 vs 11.455,7 en 2018 en P&A. 24.095,8 vs 23.472,2 en 2018 en P&A&G

PORTFOLIO & PIPELINE 2019

	PORTFOLIO OPERATIVO				PIPELINE									
	2019		2018		2020		2021		2022		> 2022		Total	
	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.
Total HOTELES	326	83.778	329	83.253	23	7.074	13	2.762	20	4.601	6	947	62	15.384
Gestión	128	38.509	129	37.556	16	4.700	9	2.171	19	4.491	4	750	48	12.112
Franquicia	47	10.048	47	9.714	2	1.083	3	468	1	110	0	0	6	1.661
Propiedad	43	13.128	45	13.735	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alquiler	108	22.093	108	22.248	5	1.291	1	123	0	0	2	197	8	1.611

Nueva Estructura Regional



Durante el año 2018 optimizamos nuestra estructura regional con el objetivo de asegurar un modelo más alineado a nuestra visión estratégica y al crecimiento futuro de la Compañía. La primera actuación se llevó a cabo en Regional de Brasil, integrándose en la estructura corporativa de América. La integración de este país a la regional de América incorporaba, bajo la responsabilidad del VP América, los países de LATAM (Colombia, Chile, Argentina, Perú, Venezuela, Panamá, Uruguay y Brasil) con el objetivo de aprovechar todos los recursos para ganar en velocidad y agilidad, desde una perspectiva global y regional.

Esta iniciativa se ha culminado durante el 2019, con la unificación de las regionales Mediterranean y Spain bajo una misma estructura, que impulsa la centralización de responsabilidades en España, bajo un único VP Regional y potencia una estructura más próxima a los hoteles y a la operación.

Este proceso y la consolidación operativa de todos los hoteles, con independencia de su marca o modelo de gestión, se ha llevado a cabo bajo las siguientes premisas:

- ✓ Conseguir una gestión multimarca en todas las regiones del grupo, potenciando sinergias y generando oportunidades
- ✓ Mejorar de la rentabilidad y la minimización de costes corporativos
- ✓ Garantizar un mayor enfoque en la gestión del día a día del negocio por zona
- ✓ Evitar duplicidades e ineficiencias en el conjunto de la Compañía
- ✓ Consolidar nuestra presencia y los resultados en cada una de las regionales
- ✓ Dotar de una mayor autonomía y responsabilidad a los Directores de Hotel

Magnitudes por Región

Regional Spain

INDICADORES FINANCIEROS

MAGNITUDES NEGOCIO HOTELERO	2019 M€	2018 M€	% Cambio
Hoteles Propiedad & Alquiler	770,8	770,7	0,0%
Propiedad	267,3	276,4	
Alquiler	503,5	494,2	
De los cuales ingresos de habitaciones	542,1	538,8	0,6%
Propiedad	180,6	182,2	
Alquiler	361,4	356,6	
EBITDAR	206,4	204,0	1,2%
Propiedad	65,5	68,6	
Alquiler	140,9	135,4	
EBITDA	193,0	191,8	0,6%
Propiedad	65,5	68,6	
Alquiler	127,5	123,3	
EBIT	67,8	70,7	-4,1%
Propiedad	40,1	41,8	
Alquiler	27,7	28,9	

MODELO GESTORA	2019 M€	2018 M€	% Cambio
Ingresos	73,6	85,6	-14,0%
Honorarios de terceros	24,8	24,7	
Honorarios hoteles propiedad & alquiler	47,8	48,4	
Otros ingresos	0,9	12,5	

PRINCIPALES ESTADÍSTICOS

	PROPIEDAD & ALQUILER						PROPIEDAD, ALQUILER & GESTIÓN					
	Ocupación		ARR		RevPAR		Ocupación		ARR		RevPAR	
	%	Cambio (pp)	€	Cambio (%)	€	Cambio (%)	%	Cambio (pp)	€	Cambio (%)	€	Cambio (%)
Total Hoteles SPAIN	73,2%	0,1	116,8 €	2,3%	85,5 €	2,4%	71,7%	-0,2	108,0 €	1,9%	77,5 €	1,7%
Total Hoteles SPAIN Base Comparable	74,6%	0,1	118,7 €	0,5%	88,6 €	0,7%	73,4%	-0,1	107,8 €	0,7%	79,1 €	0,6%
Urbano	72,2%	0,0	122,2 €	6,8%	88,2 €	6,8%	71,4%	0,4	118,7 €	6,5%	84,7 €	7,1%
Vacacional	74,3%	0,1	111,1 €	-2,5%	82,6 €	-2,3%	72,0%	-0,6	100,6 €	-1,6%	72,4 €	-2,3%

* Habitaciones disponibles 2019 6.338,5 vs 6.451,9 en 2018 en P&A. 10.486,5 vs 10.490,1 en 2018 en P&A&G

PORTFOLIO & PIPELINE 2019

	PORTFOLIO OPERATIVO				PIPELINE									
	2019		2018		2020		2021		2022		> 2022		Total	
	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.
TOTAL SPAIN	146	36.078	152	37.049	4	1.402	0	0	4	908	0	0	8	2.310
Gestión	43	13.176	44	13.480	3	1.238	0	0	4	908	0	0	7	2.146
Franquicia	14	2.244	15	2.056	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Propiedad	20	5.325	22	5.615	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alquiler	69	15.333	71	15.898	1	164	0	0	0	0	0	0	1	164

El RevPAR (propiedad, alquiler y gestión) subió un **+1,7%** en 2019 frente al año anterior, a pesar del comportamiento de nuestros resorts situados en España (**-2,3%**) frente a los hoteles urbanos (**+7,1%**).

Los ingresos totales por honorarios cerraron el periodo en línea al año anterior con una ligera reducción del **-0,6%** frente al 2018 debido a la disminución de los honorarios procedentes de los hoteles en propiedad y alquiler.

Las ventas a través de meliá.com, como mercado de destino, crecieron un **+3%** frente 2018.

CONTEXTO ECONÓMICO

El moderado crecimiento acontecido en España durante el 2019, se espera que se mantenga durante los dos próximos años 2020 y 2021 a un ritmo alrededor del 1,5% y estimando un crecimiento moderado del empleo y de la demanda interna y, por el contrario, una mayor incertidumbre en la inversión. La balanza de pagos muestra signos de un menor crecimiento de las exportaciones y las perspectivas de inflación se estiman moderadas.

Las recientes mejoras en las finanzas públicas se han visto beneficiadas por una evolución favorable de las condiciones macroeconómicas, aunque España aún mantiene altos ratios de endeudamiento público y precisa acometer ciertas asignaturas pendientes, como el incremento de la productividad, la mejora de competencias y la innovación como palancas clave para mejorar su competitividad como país.

Durante este año 2019 la demanda interna ha sido menos dinámica que en los últimos años, en un contexto general de mayor incertidumbre. La creación continua de empleo, los aumentos salariales y la baja inflación han respaldado el ingreso real disponible de los hogares y su capacidad de ahorro.

El sector servicios, cuyo peso en el PIB español representa aproximadamente el 70%, continúa evolucionando de forma favorable, tras 68 meses de crecimiento continuado, aunque muestra una disminución de su crecimiento con respecto a tendencias pasadas, situándose alrededor del 1,1%.

La tasa de desempleo se ha situado en torno al 13,7%, porcentaje que lamentablemente no podrá mejorarse dados los signos de ralentización económica que se están manifestando ya en los últimos meses del año 2019. La inversión empresarial será menos dinámica, pero se puede ver respaldada por las condiciones favorables de financiación.

Superada la incertidumbre sobre el Brexit hasta finales de 2020 se espera cierta apreciación de la moneda británica (+1,6%) que favorecerá su capacidad de gasto turístico en España, aunque en un entorno de reducido crecimiento de su economía (+1,1%) y consumo de sus familias (+1,3%).

DESEMPEÑO

Mejora de RevPAR vs 2018 en un +1,7% gracias a un incremento de tarifa, lastrado por la evolución del mercado en 2019 en Canarias y Baleares

y el descenso de demanda vinculado a un cambio de tendencia hacia destinos alternativos, situaciones adversas del mercado alemán y menor volumen de conexiones aéreas.

Esta evolución del mercado en Canarias y Baleares marcó la diferencia en performance de los hoteles vacacionales vs urbanos, en donde los primeros obtuvieron una pérdida en el RevPAR del -2,3% frente al crecimiento del +7,1% de los hoteles de ciudad. Por áreas o ciudades destacamos:

Península Norte: Performance muy positivo en RevPAR impulsado por las ciudades de Madrid y de Barcelona. Madrid con un crecimiento del + 9,87%, gracias al impacto del Final Champions League y Euler, así como de la cumbre no prevista COP25 en diciembre. Cabe destacar el cierre por plantas del Meliá Madrid Serrano que causó un menor inventario en la mayor parte del año. Barcelona con un crecimiento del +11,82% gracias al cambio de tendencia de los hoteles del destino, la cual ha conseguido en 2019 máximos históricos a nivel de negocio, destacando el crecimiento en RevPAR de los hoteles del centro Meliá Barcelona Sarriá, Meliá Barcelona Sky y el Hotel Barcelona Apolo.

Península Sur: Los hoteles de la zona Sur muestran un crecimiento en RevPAR (+2,8%) tanto en los hoteles urbanos (+3,4%) como en los hoteles vacacionales (+1,4%). Destacan sobre todo los hoteles de Costa del Sol con un excelente comportamiento en verano sobre todo en el mes de agosto ya que pese a mantener ocupación se ha conseguido un buen resultado gracias a crecimientos cualitativos en RevPAR. El mejor comportamiento a nivel de RevPAR lo han tenido los hoteles urbanos debido al excelente performance de la plaza de Sevilla (+3,44%) donde cabe destacar el Hotel Colón y el Meliá Sevilla.

Baleares: A pesar del performance negativo debido a la bajada de demanda en el destino que afectó negativamente al RevPAR (-4,5%) tanto en hoteles urbanos (-7,2%) como vacacionales (-3,3%), sí se observa una mejora al paso de cada cuatrimestre, destacando en positivo los meses de abril, septiembre, octubre y noviembre. Los resultados positivos en los meses señalados se produjeron a través de un ajuste en tarifa. Destacan los hoteles de INNSiDE Calvia Beach y Meliá Palma Marina gracias a un ramp up positivo. Ibiza ha tenido un performance negativo (-4,9%) debido a la aparición de nuevos competidores de lujo para el Me Ibiza, así como el descenso en MICE en el caso del Sol Beach House Ibiza.

Canarias: rendimiento negativo de la zona (-5,8%) afectando principalmente a las islas de Gran Canaria y Tenerife, debido al descenso de la demanda, así como por la disminución de vuelos por parte de los principales países emisores, perjudicando en primer lugar al segmento NET a causa de los principales T.T.OO. alemanes y. en segundo lugar al cliente directo.

CARTERA Y PROYECTOS

Durante el 2019, no ha habido incorporaciones de nuevos hoteles en nuestro portfolio y se han desafiado seis hoteles, dos de ellos en propiedad por venta del activo en Valencia

(Tryp Azafata) y el Tryp Coruña. El resto de los hoteles desafiados han sido el Tryp Zaragoza, Tryp Indalo (Almería), Tryp Valencia Feria y Tryp Salamanca Montalvo.

Destacar la reapertura del Ininside Zaragoza, tras un intenso proceso de reforma y reconversión del activo, que hoy acoge un desarrollo mixto que consta de 68 viviendas ubicadas entre la planta cuarta a la décima y una parte hotelera con 102 habitaciones disponibles. Este proyecto recoge todo el know-how de la Compañía en la rehabilitación de edificios y redefinición de espacios, unas viviendas que destacan por su comodidad, amplitud de espacios y utilización de materiales de alta calidad, así como un fácil acceso a los servicios del hotel.

APERTURAS				DESAFILIACIONES			
Hotel	Ciudad	Gestión	Hab.	Hotel	Ciudad	Gestión	Hab.
				Tryp Indalo Almería	Almería	Alquiler	186
				Tryp Zaragoza	Zaragoza	Gestión	162
				Tryp Valencia Azafata	Manises (Valencia)	Propiedad	128
				Tryp Valencia Feria	Valencia	Franquicia	127
				Tryp Salamanca Montalvo	Salamanca	Franquicia	57
				Tryp Coruña	A Coruña	Propiedad	181

PERSPECTIVAS 2020

Actualmente y gracias en gran medida a las campañas de venta anticipada en meliá.com se presenta una mejora en las reservas para el primer trimestre 2020 de un dígito medio, esperando mejorar los resultados de cierre del 1Q 2019.

Este crecimiento viene dado principalmente por ocupación. El impacto positivo lo aportan los hoteles urbanos y de nieve, ya que para este primer trimestre permanecen cerrados un 39% del portfolio vacacional disponible.

En Canarias, aunque los datos de reservas presentan alguna mejoría respecto al año anterior, el mayor impacto positivo se origina por la apertura del Meliá Salinas, cerrado durante el pasado año y negativamente por el retraso en

la apertura de Sol Jandía Mar. La disminución de vuelos en las islas canarias, por el cierre de la base de Ryanair y la desaparición del operador Thomas Cook, no ha sido absorbido por otros players del sector, pudiendo impactar en los resultados del próximo año. Asimismo, se prevé un descenso de plazas aéreas en los dos primeros meses del año desde el Reino Unido y Alemania.

El impacto de la emergencia sanitaria en China por el coronavirus podría también frenar de forma importante los viajes a España, tanto de ocio como de negocio, poniendo en riesgo eventos internacionales ya programados.

Regional EMEA

INDICADORES FINANCIEROS

MAGNITUDES NEGOCIO HOTELERO	2019 M€	2018 M€	% Cambio
Hoteles Propiedad & Alquiler	383,1	368,6	3,9%
Propiedad	107,2	104,1	
Alquiler	275,9	264,6	
De los cuales ingresos de habitaciones	278,3	265,8	4,7%
Propiedad	73,8	71,4	
Alquiler	204,5	194,4	
EBITDAR	105,2	98,0	7,4%
Propiedad	28,0	25,7	
Alquiler	77,2	72,2	
EBITDA	101,0	94,5	6,9%
Propiedad	28,0	25,7	
Alquiler	72,9	68,7	
EBIT	40,0	40,8	-2,0%
Propiedad	18,3	17,6	
Alquiler	21,7	23,2	

MODELO GESTORA	2019 M€	2018 M€	% Cambio
Ingresos	29,3	31,4	-6,6%
Honorarios de terceros	1,4	1,1	
Honorarios hoteles propiedad & alquiler	22,7	20,4	
Otros ingresos	5,3	10,0	

PRINCIPALES ESTADÍSTICOS

	PROPIEDAD & ALQUILER						PROPIEDAD, ALQUILER & GESTIÓN					
	Ocupación		ARR		RevPAR		Ocupación		ARR		RevPAR	
	%	Cambio (pp)	€	Cambio (%)	€	Cambio (%)	%	Cambio (pp)	€	Cambio (%)	€	Cambio (%)
Total Hoteles EMEA	73,8%	0,1	139,5 €	1,5%	102,9 €	1,5%	72,5%	-0,6	141,0 €	2,0%	102,2 €	1,2%
Total Hoteles EMEA Base Comparable	73,4%	0,6	141,3 €	2,5%	103,7 €	3,3%	72,5%	0,4	142,8 €	2,7%	103,6 €	3,2%
Alemania	72,4%	0,3	111,1 €	2,0%	80,4 €	2,4%	72,4%	0,3	111,1 €	2,0%	80,4 €	2,4%
Francia	77,1%	-4,6	165,2 €	-10,6%	127,3 €	-15,6%	77,1%	-4,6	165,2 €	-10,6%	127,3 €	-15,6%
Italia	75,9%	0,2	177,8 €	3,2%	134,9 €	3,4%	71,3%	1,7	220,9 €	3,3%	157,6 €	5,9%
UK	71,8%	1,3	216,5 €	2,4%	155,4 €	4,2%	75,9%	0,3	175,7 €	2,0%	133,3 €	2,4%
Resto EMEA	79,6%	1,1	157,5 €	8,0%	125,3 €	9,6%	65,9%	-5,3	157,6 €	9,5%	103,9 €	1,4%

* Habitaciones disponibles 2019: 2.704,7 vs 2.623,3 en 2018 en P&A. 2.949,7 vs 2.613 en 2018 en P&A&G

PORTFOLIO & PIPELINE 2019

	PORTFOLIO OPERATIVO				PIPELINE									
	2019		2018		2020		2021		2022		> 2022		Total	
	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.
Total EMEA	84	15.984	81	15.331	8	2.555	10	2.132	4	1.019	4	587	26	6.293
Gestión	9	858	8	615	2	345	6	1.541	3	909	2	390	13	3.185
Franquicia	31	7.518	31	7.518	2	1.083	3	468	1	110	0	0	6	1.661
Propiedad	7	1.397	7	1.397	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alquiler	37	6.211	35	5.801	4	1.127	1	123	0	0	2	197	7	1.447

El RevPAR (propiedad, alquiler y gestión) creció un **+1,2%** durante el 2019 frente al mismo periodo del año anterior.

Los ingresos por honorarios mejoraron en un **+12,5%** en 2019 frente a 2018 principalmente por el aumento en las comisiones de propiedad y alquiler.

Las ventas a través de meliá.com aumentaron un **+8,2%** en 2019 frente a 2018.

CONTEXTO ECONÓMICO

Alemania

Este país ha mantenido, en la última década, un desempeño económico sólido, con una tasa de desempleo en mínimos históricos y balances públicos y privados saludables. Sin embargo, la dependencia de las exportaciones se ha visto muy afectada por la desaceleración de la demanda mundial, presentando en el medio plazo desafíos estructurales. Al mismo tiempo, presenta ciertos desequilibrios externos que pudieran generar una distribución desigual de la riqueza generada por el crecimiento.

Reino Unido

La incertidumbre del Brexit se ha mantenido durante todo el año 2019. El progreso del Acuerdo de Retirada y la extensión de la membresía del Reino Unido en la UE podrán poner fin a las incertidumbres creadas y restaurar la confianza a corto plazo. La ralentización del crecimiento global puede que también afecte al crecimiento del Reino Unido y a sus canales comerciales.

Francia

El gobierno actual debe actuar para fomentar el crecimiento económico y dar solución a los diferentes conflictos de índole social que han provocado inestabilidad política y económica.

El crecimiento podría mantenerse estable en 2020 debido a una sólida demanda interna. El gasto de los hogares se está recuperando gracias a los recortes de impuestos y un mercado laboral más estricto. Los analistas estiman un crecimiento del 1,2% en 2020, siempre que se mantenga el ritmo marcado para las reformas. Las estimaciones de crecimiento de turistas extranjeros para el año 2020 apunta a los 100 millones.

Italia

La actividad económica en 2019 ha confirmado la tendencia de los últimos años de crecimiento económico estable con indicadores cercanos al 0,2% en este año y bajas tasa de inflación (0,7%). La tasa de desempleo volvió a ser inferior al 10% en 2019 y los ocupados están creciendo desde los últimos 5 años.

La economía de Italia es la octava más grande del mundo con un PIB en 2019 cercano a los 2 billones de dólares, pero con una deuda sobre el PIB alrededor del 13%.

El turismo representa en el PIB italiano un 12%. Los analistas estiman un crecimiento estable durante el año 2020 alrededor del 0,5%.

DESEMPEÑO POR PAÍSES

El comportamiento de nuestros hoteles situados en EMEA ha sido ligeramente positivo durante el 2019 con diferentes comportamientos en los países en los que operamos, siendo los principales aspectos los siguientes:

En **Alemania**, el RevPAR ha registrado un incremento del +2,4% en 2019, con un 80% registrado vía incremento del precio medio. En general la evolución del negocio ha sido especialmente fuerte en Dusseldorf, debido al mayor número de días de feria. Berlín ha sido un destino complicado en la primera mitad del año, debido a la falta de MICE y a la irregular evolución del segmento online. La situación durante el segundo semestre ha mejorado permitiéndonos acabar el año con un crecimiento del 2%, en línea al comportamiento del mercado, y dejando una muy buena tendencia para el Q1 2020. Frankfurt y Múnich han tenido una evolución del negocio inferior al año anterior debido a una menor celebración de ferias respecto a 2018.

En el **Reino Unido**, el RevPAR (en GBP) ha sido del +1,5%, respecto a 2018, destacando la evolución del destino en un año con varios retos, no solo por la incertidumbre del Brexit, el escenario de elecciones generales o la tímida cifra de crecimiento del destino, sino por el hecho de que hemos acometido una gran reforma de mejora de las instalaciones tanto en nuestro buque insignia Meliá White House, como en nuestra última incorporación, Hotel Kensington, que ha sido rebautizado como Meliá London Kensington. Un año más, destaca el comportamiento de ME London, que sigue creciendo a un ritmo superior que su competencia directa y se ha posicionado entre los mejores hoteles de lujo lifestyle de la ciudad.

En **Francia**, la evolución del RevPAR en 2019 se ha visto afectada de forma negativa por la incorporación del Innter Charles de Gaulle, debido al proceso de ramp-up que está viviendo este hotel para posicionarse en un mercado muy competitivo. El destino inició el año con revueltas sociales y disturbios protagonizadas por los llamados chalecos amarillos, y ha cerrado con las huelgas generales. Estos acontecimientos han impactado negativamente tanto en Q1 como Q4.

Sin embargo, Meliá Paris La Defense, al no depender tanto del mercado de ocio, se ha hecho fuerte en otros segmentos y ha conseguido cerrar 2019 con un crecimiento de RevPAR del +2%. En los hoteles de Intramuros, muestran una tendencia negativa y un gran impacto por los disturbios acontecidos. Se han realizado algunos cierres parciales o totales, para renovar

nuestras instalaciones, por lo que la caída de RevPAR está en línea con la ciudad.

En **Italia**, el 2019 ha sido un buen año, con un crecimiento de RevPAR del 6%. Destacando el comportamiento de nuestros hoteles en Milán con un incremento de RevPAR de doble dígito, casi en su totalidad por la mejora en el precio medio. Las claves de esta performance han sido multisegmentos, ya que no solo crece el negocio online, sino que registramos un gran resultado en las grandes ferias del destino, así como el segmento MICE, con gran impacto en el Meliá Milano. Destacar la apertura en diciembre del Inside Milano Torre Galfa, que consolida nuestra presencia en el segmento lifestyle, muy en alza en la ciudad de la moda. Meliá Génova deja atrás los problemas de los últimos años, y una vez restablecida la norma-

lidad en las comunicaciones de la ciudad, crece un +2%, recuperación que esperamos consolidar en 2020. Nuestra asignatura pendiente ha sido Roma, donde hemos percibido un descenso de la demanda que ha causado una caída del -5% de RevPAR.

CARTERA Y PROYECTOS

La regional se ha visto fortalecida por cuatro nuevos hoteles: Inside Charles de Gaulle, primer hotel de la marca en Francia, la entrada en Praga con el Inside Prague Old Town (República Checa), Gran Meliá Arusha (Tanzania) e Inside Milano Torre Galfa (Italia). Únicamente se ha desafiliado un hotel en Italia, el Meliá Campione. Durante el ejercicio 2020, tenemos previsto abrir 8 nuevos hoteles.

APERTURAS				DESAFILIACIONES			
Hotel	Ciudad	Gestión	Hab.	Hotel	Ciudad	Gestión	Hab.
Inside Paris Charles de Gaulle	París (Francia)	Alquiler	266	Meliá Campione	Campione (Italia)	Gestión	40
Inside Prague Old Town	Praga (Rep. Checa)	Gestión	89				
Gran Meliá Arusha	Arusha (Tanzania)	Gestión	171				
Inside Milano Torre Galfa	Milán (Italia)	Alquiler	145				

PERSPECTIVAS 2020

En Alemania continúa la tendencia mostrada en el último trimestre de 2019, esperando un crecimiento de un dígito medio, con la excepción de Múnich, nuevamente impactado por el calendario de ferias. En nuestros hoteles de Reino Unido, pese al impacto de las reformas de los hoteles Meliá White House, así como del London Kensington, vislumbramos un ligero crecimiento. La continuidad de los disturbios y huelgas que Francia ha sufrido durante este pasado año

2019, dificulta estimar su impacto durante el primer trimestre del 2020, ya que las huelgas siguen activas, aunque el apoyo popular ha disminuido significativamente y París, de alguna manera, muestra nuevamente su capacidad de volver a la normalidad incluso en circunstancias muy excepcionales. En Italia para este primer trimestre, el Gran Meliá Roma cerrará durante algunas semanas de enero con el fin de mejorar sus instalaciones de cara al 2020.

Regional América

INDICADORES FINANCIEROS

MAGNITUDES NEGOCIO HOTELERO	2019 M€	2018 M€	% Cambio
Hoteles Propiedad & Alquiler	391,5	414,9	-5,6%
Propiedad	359,1	381,9	
Alquiler	32,4	33,1	
De los cuales ingresos de habitaciones	175,7	185,1	-5,1%
Propiedad	148,6	156,8	
Alquiler	27,2	28,3	
EBITDAR	94,0	125,0	-24,9%
Propiedad	83,6	116,2	
Alquiler	10,4	8,8	
EBITDA	91,3	121,3	-24,7%
Propiedad	83,6	116,2	
Alquiler	7,7	5,1	
EBIT	50,1	80,2	-37,5%
Propiedad	50,5	83,4	
Alquiler	-0,4	-3,2	

MODELO GESTORA	2019 M€	2018 M€	% Cambio
Ingresos	43,7	51,4	-14,9%
Honorarios de terceros	7,2	7,4	
Honorarios hoteles propiedad & alquiler	23,2	26,5	
Otros ingresos	13,3	17,5	

PRINCIPALES ESTADÍSTICOS

	PROPIEDAD & ALQUILER						PROPIEDAD, ALQUILER & GESTIÓN					
	Ocupación		ARR		RevPAR		Ocupación		ARR		RevPAR	
	%	Cambio (pp)	€	Cambio (%)	€	Cambio (%)	%	Cambio (pp)	€	Cambio (%)	€	Cambio (%)
Total Hoteles AMÉRICA	61,0%	-6,0	119,0 €	2,5%	72,5 €	-6,7%	60,7%	-2,7	108,8 €	2,7%	66,1 €	-1,7%
Total Hoteles AMÉRICA Base Comparable	69,1%	-4,5	119,5 €	-1,8%	82,7 €	-7,8%	65,6%	-1,6	105,8 €	-0,4%	69,4 €	-2,8%
Brasil	-	-	-	-	-	-	61,0%	4,1	79,5 €	5,9%	48,5 €	13,5%
México	68,2%	-5,5	121,0 €	4,2%	82,5 €	-3,6%	68,2%	-3,6	121,0 €	-1,3%	82,5 €	-6,3%
Rep. Dominicana	60,2%	-6,1	107,5 €	-3,8%	64,8 €	-12,5%	60,2%	-6,1	107,5 €	-3,8%	64,8 €	-12,5%
Resto América	49,5%	-10,5	139,2 €	11,8%	68,9 €	-7,8%	55,0%	-5,7	125,9 €	10,6%	69,2 €	0,1%

* Habitaciones disponibles 2019: 2.422,3 vs 2.380,5 en 2018 en P&A. 4.084,2k vs 4.099 en 2018 en P&A&G

PORTFOLIO & PIPELINE 2019

	PORTFOLIO OPERATIVO				PIPELINE									
	2019		2018		2020		2021		2022		> 2022		Total	
	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.
Total AMÉRICA	37	11.521	41	12.432	1	498	0	0	3	856	0	0	4	1.354
Gestión	17	4.280	22	5.020	1	498	0	0	3	856	0	0	4	1.354
Franquicia	2	286	1	140	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Propiedad	16	6.406	16	6.723	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alquiler	2	549	2	549	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

El RevPAR en dólares (propiedad, alquiler y gestión) cayó un **-7,1%** frente al 2018

Los ingresos por honorarios en dólares cayeron un **-22%** frente al año anterior por las menores comisiones percibidas por los hoteles en propiedad y alquiler.

Las ventas a través de meliá.com cayeron en un **-2,7%** en 2019 frente al mismo periodo del año anterior

CONTEXTO ECONÓMICO

En **México**, el crecimiento durante el año 2019 se ha desacelerado alcanzando un crecimiento únicamente del 0,4%, así como la inversión y el consumo privado, por la incertidumbre en torno a las políticas económicas, la caída de la actividad manufacturera global, el conflicto migratorio con Estados Unidos o los crecientes costes de endeudamiento. En 2020, las proyecciones prevén crecimientos hasta el 1,3%, impulsadas por una recuperación moderada de la demanda interna. La inflación ha manifestado una trayectoria descendente y se prevé que para finales de año converja hacia el nivel fijado como meta por el Banco Central. Por otra parte, se ha iniciado un proceso de flexibilización de la política monetaria ante el debilitamiento de la demanda y la distensión de la política monetaria de Estados Unidos.

Las previsiones de crecimiento para la **República Dominicana** establecen crecimientos sostenidos del 5% del PIB desde el 2020 hasta 2022. Sin embargo, existen retos que deben afrontarse para asegurar su desarrollo como, la mejora del equilibrio fiscal, mejorar y aumentar las capacidades del capital humano para responder a los avances tecnológicos y las exigencias de los mercados internacionales, la promoción de un entorno empresarial adecuado, una mejor gestión de los recursos naturales, propiciar una mayor resiliencia a desastres o riesgos relacionados con el cambio climático.

La economía en **Brasil** se está recuperando a pesar de haber cerrado 2019 con crecimientos ligeramente superiores al 0,8%. Esta desaceleración de la economía y el incremento del valor del dólar se han visto reflejados en sensibles reducciones de viajes a destinos del Caribe como México o República Dominicana, un país Brasil importante emisor de turistas a estas zonas.

Se estima un crecimiento del 1,7% en 2020 y de un 1,8% en 2021, motivado por la agenda de reformas proyectadas por el Gobierno. Sin embargo, hay factores que podrían afectar a este crecimiento como el lento descenso del desempleo, la existencia de numerosos empleos de baja calidad y la economía sumergida.

DESEMPEÑO POR PAÍSES

En **México** y principalmente, en la zona de Cancún y Playa del Carmen, las vicisitudes geopolíticas y medioambientales acontecidas en esta parte del mundo han dificultado mantener los resultados de años anteriores. A la crisis del sargazo, se ha añadido la campaña de inseguridad, en la zona turística de Cancún, que generó una pérdida de reservas y la caída en el número de visitantes extranjeros, por

primera vez en siete años. En Los Cabos, por el contrario, tuvo un incremento en la llegada de pasajeros de 6,6% (nacionales e internacionales) y la percepción de seguridad del destino prevalece también en el turismo doméstico. Se reporta un precio medio inferior al registrado en el año anterior y es debido, en parte, al crecimiento de la oferta hotelera (7,3%) con la apertura de más de 17.000 habitaciones.

En **República Dominicana**, para **Punta Cana** ha sido un año de importantes retos sumado a un incremento de la oferta turística del 5%. Durante el primer trimestre del año, las llegadas se mantuvieron con un ligero crecimiento y es, a partir del segundo trimestre, cuando debido a la crisis de credibilidad y seguridad generada por el mercado estadounidense, sin ningún fundamento, cuando se produce una drástica caída de los turistas que ha afectado durante todo el resto del año.

En **Brasil**, ha sido un año muy positivo, gracias a la celebración de numerosos eventos, ferias de carácter internacional, principalmente en Sao Paulo. Asimismo, cabe destacar la mejora de resultados, comparado con el año 2018 en el segmento MICE y cliente directo.

CLUB MELIÁ & THE CIRCLE

En el año 2019 se cumple el primer año completo de operación de nuestro resort dedicado exclusivamente a socios del Club, Circle by Meliá en República Dominicana, reforzando la reputación y credibilidad de esta marca y la mejoría de los volúmenes de ventas en membresías, respecto al 2018, pese a los retos de ocupación y precio que el destino de Punta Cana afrontó en el año.

A partir del segundo semestre del año, se inició, en México, la comercialización del producto Circle by Meliá, reemplazando la venta del producto Club Meliá. Esta actuación contribuyó de forma significativa a la consecución de los objetivos de venta planteados por la región y ayudando a contrarrestar los inconvenientes presentados por destinos como Cancún y Playa del Carmen a raíz de la situación provocada por el sargazo y la inseguridad.

En términos de negocio, nuestros principales indicadores comerciales evolucionaron de forma positiva, fidelizando un 11% más de familias a nuestra base de socios, pese a que se mantuvo una disminución del 25% en la afluencia de clientes susceptibles de comprar nuestro producto en ambas regiones, principalmente en Punta Cana, debido a la caída en la ocupación hotelera por la afectación del destino a nivel internacional.

El precio medio por contrato se mantuvo al mismo nivel que en 2018 y la capacidad de cerrar ventas, tanto a clientes nuevos como a socios recurrentes, se incrementó un 6,4%, incrementándose el volumen de ventas por cliente que visitan nuestras salas un 6,8%. En términos globales, el volumen de ventas neto supone mejorar un 11,2% respecto al año 2018.

A pesar de la disminución de la afluencia turística en Punta Cana (República Dominicana) la actividad comercial evolucionó de forma positiva tanto en captación de clientes nuevos como en migraciones y ventas adicionales a socios ya existentes. Incrementando un 4.3% nuestra base de clientes y un total de 1.600 familias a nuestra base de socios.

El precio medio por contrato vendido se ha visto fortalecido con un crecimiento del 11,8%, lo que ha incidido en un incremento del volumen de ventas por cliente, que visitó nuestra sala Circle un 12.7%, lo que representa un volumen de ventas netas por cliente del 16,6%.

La actividad comercial en México también refleja una evolución positiva, apoyada por la incorporación del producto Circle by Meliá en este país, logrando crecer nuestra audiencia de clientes potenciales en un 4,9%, que ha permitido incorporar un 19,8% más clientes a nuestra base de socios, un 14,2% nuestra capacidad de cerrar ventas tanto a clientes nuevos como a socios recurrentes y alcanzar un volumen neto de ventas del 1,4%.

Este año 2019 ha permitido consolidar la venta de nuestro producto Circle by Meliá en ambos países, lo que nos permite ser optimistas de cara al 2020 y dedicar esfuerzos en optimizar y mejorar nuestros procesos comerciales y de servicio.

Junto al equipo hotelero seguiremos fortaleciendo la experiencia del producto Circle en Punta Cana y priorizar la maximización de oportunidades de conversión por cliente potencial.

CARTERA Y PROYECTOS

Durante 2019, se ha incorporado nuestro segundo hotel al portfolio de Colombia, bajo un contrato de franquicia (Meliá Cartagena Karmairi). La apuesta de la Compañía por un crecimiento, bajo un modelo franquiciador, ha requerido revisar y actualizar el modelo contractual a la nueva realidad.

A lo largo del año se han desafiado un total de cinco hoteles. En Brasil, país que opera todos sus hoteles bajo régimen de gestión, han causado baja los hoteles, Tryp Sao Paulo Berrini, Tryp Sao Paulo Itaim y Tryp Sao Paulo Paulista, así como el ME Miami y el Meliá Coco Beach (Puerto Rico), único hotel desafiado en propiedad.

Asimismo, Meliá Hotels International sigue invirtiendo para adecuar sus hoteles a las expectativas de nuestros clientes, acometiendo año tras año importantes reformas:

- ✓ Renovación de habitaciones en el Paradisus Playa del Carmen
- ✓ Reforma de la oferta de restauración en Paradisus Palma Real, Meliá Caribe Beach y Paradisus Cancún, el Yhi Spa del Meliá Punta Cana Beach o la casa club El Cocotal
- ✓ Destaca además la inversión realizada para ubicar una nueva estación de bomberos en el Paradisus Palma Real que eleva los niveles de seguridad de la zona

APERTURAS				DESAFILIACIONES			
Hotel	Ciudad	Gestión	Hab.	Hotel	Ciudad	Gestión	Hab.
Meliá Cartagena Karmairi	Cartagena (Colombia)	Franquicia	146	Tryp Sao Paulo Berrini	Sao Paulo (Brasil)	Gestión	171
				Meliá Coco Beach	San Juan (Puerto Rico)	Propiedad	486
				ME Miami	Miami (EE.UU.)	Gestión	129
				Tryp Sao Paulo Itaim	Sao Paulo (Brasil)	Gestión	133
				Tryp Sao Paulo Paulista	Sao Paulo (Brasil)	Gestión	148

PERSPECTIVAS 2020

Para el primer trimestre de 2020, la incertidumbre se mantiene en Punta Cana, debido principalmente a la caída de plazas aéreas, la ausencia del segmento MICE, motivado por el volumen de cancelaciones sufridas durante los dos últimos trimestres del pasado año, así como por la caída del mercado americano. A pesar de la incertidumbre del comportamiento del mercado americano, existen oportunidades con la entrada de mercados alternativos y la contrata-

ción de pequeños grupos last minute, en mercados de LATAM y EUR.

En Los Cabos (México) se estima una evolución positiva en el segmento grupal, así como del MICE y en Brasil, el primer trimestre del año, como es habitual son meses de baja ocupación, por ser períodos vacacionales. Las estimaciones, a partir de marzo, son positivas, mejorando la demanda y con la confirmación de grandes eventos.

Regional APAC

INDICADORES FINANCIEROS

MAGNITUDES NEGOCIO HOTELERO	2019 M€	2018 M€	% Cambio
Ingresos	NA	NA	-
Propiedad			
Alquiler			
De los cuales ingresos de habitaciones	NA	NA	-
Propiedad			
Alquiler			

MODELO GESTORA	2019 M€	2018 M€	% Cambio
Ingresos	6,9	7,6	-8,7%
Honorarios de terceros	5,7	5,7	
Honorarios hoteles propiedad & alquiler	0,0	0,0	
Otros ingresos	1,2	1,9	

PRINCIPALES ESTADÍSTICOS

	PROPIEDAD & ALQUILER						PROPIEDAD, ALQUILER & GESTIÓN					
	Ocupación		ARR		RevPAR		Ocupación		ARR		RevPAR	
	%	Cambio (pp)	€	Cambio (%)	€	Cambio (%)	%	Cambio (pp)	€	Cambio (%)	€	Cambio (%)
Total Hoteles ASIA	-	-	-	-	-	-	64,4%	4,4	73,8 €	1,5%	47,5 €	8,9%
Total Hoteles ASIA Base Comparable	-	-	-	-	-	-	65,7%	4,4	71,6 €	1,3%	47,0 €	8,6%
China	-	-	-	-	-	-	71,1%	4,9	65,1 €	-5,3%	46,3 €	1,6%
Sureste Asiatico	-	-	-	-	-	-	62,3%	4,3	77,0 €	3,6%	47,9 €	11,3%

* Habitaciones disponibles 2019: 1.734,8 vs 1.681,4 en 2018 en P&A&G

PORTFOLIO & PIPELINE 2019

	PORTFOLIO OPERATIVO				PIPELINE									
	2019		2018		2020		2021		2022		> 2022		Total	
	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.
Total ASIA	24	5.414	21	5.016	9	2.218	3	630	6	1.295	2	360	20	4.503
Gestión	24	5.414	21	5.016	9	2.218	3	630	6	1.295	2	360	20	4.503
Franquicia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Propiedad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alquiler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

El RevPAR en USD (gestión) registró una subida del **+3,2%** frente a 2018.

Los ingresos totales por comisiones en dólares registraron una reducción del **-4%** en el periodo frente al 2018.

Las ventas a través de meliá.com subieron un **+20,3%** frente al mismo periodo del año pasado.

CONTEXTO ECONÓMICO

Las economías de esta región tienen un rendimiento diferente según el país, pero de alguna manera todas se han visto afectadas por las tensiones comerciales entre China y Estados Unidos. A pesar de ser una de las regiones más dinámicas del mundo y contar con perspectivas económicas muy sólidas, es una región que depende de forma significativa del desempeño de China. El desarrollo en este país de las tecnologías de la información, la mejora de la conectividad y las inversiones en infraestructuras, junto al surgimiento de una importante clase media son factores que están dinamizando la región, posicionándola como una de las más relevantes en la economía mundial.

En paralelo, la estabilidad política en la mayoría de los países de la zona está siendo esencial para el buen desarrollo y desempeño de la región. A pesar de este contexto, ciertos países se enfrentan a importantes desafíos como el envejecimiento de la población, tensiones geopolíticas, cierta inestabilidad en materia de ciberseguridad y el impacto del cambio climático, situaciones sobre las que ya se están implementando políticas a futuro.

China: En general, su crecimiento económico se ha moderado debido al impacto del conflicto comercial con Estados Unidos. Algunas compañías internacionales redujeron sus actividades en el país o se trasladaron a otras en el sudeste asiático, accediendo a costes más competitivos. En China el mercado es masivo, por lo que el comercio interno garantiza un nivel significativo de transacciones económicas. La iniciativa *Belt and Road*, estrategia de desarrollo global adoptada por el gobierno chino implica el desarrollo de infraestructuras e inversiones en casi 70 países de Asia, Europa o África. El bienestar de los ciudadanos chinos está en continuo crecimiento.

Vietnam: En menos de 40 años su tasa de pobreza ha disminuido del 70% al 6%. El desarrollo en los últimos 30 años ha sido extremadamente importante. En 2019, el PIB ha sufrido una ligera desaceleración, pero las perspectivas para los próximos años siguen siendo muy positivas. El cambio esperado más notable es demográfico y social. Es un país muy joven y con una esperanza de vida superior a 70 años, con una nueva clase media que emerge muy rápido. El gasto del gobierno de Vietnam en infraestructuras es notable y el desempeño en educación del país es muy bueno.

Indonesia. Está experimentando un crecimiento superior al 5% del PIB motivado por el alto consumo privado y una economía apalancada en la inversión continua en infraestructuras. Se enfrenta a algunos desafíos como consecuen-

cia del incremento de los precios de importación. En términos generales, la economía está creciendo a un ritmo saludable, especialmente después de la reelección del presidente de Indonesia, Joko Widodo.

Myanmar: Economía acelerando lentamente y recuperando la estabilidad después de un volátil 2018, respaldado por la caída de los precios y la fluctuación del tipo de cambio. Los servicios son el sector clave. Las actividades industriales están aumentando por lo que las perspectivas son positivas para 2020 y 2021, aunque con un crecimiento moderado. El país requiere de una gran inversión en infraestructuras, especialmente en energía. Todavía hay muchas diferencias económicas y sociales entre las diferentes zonas del país.

Malasia: Su economía es una de las más abiertas del mundo, pero se está desacelerando por el impacto de la guerra comercial entre China y EE. UU. El consumo privado sigue siendo fuerte, pero las expectativas son moderadas. La economía basada en la producción de gas natural, los servicios e incluso el servicio de construcción experimentan un crecimiento lento que pudiera ser impulsado por ciertas mega infraestructuras proyectadas.

DESEMPEÑO POR PAÍSES

Nuestros hoteles ubicados en **China** registraron una ligera caída en ingresos. El RevPAR (en USD) disminuyó en un -3.6%, afectado en parte por la devaluación del CNY con el USD en 2019, así como por el incremento de la oferta hotelera en algunos de los destinos.

En **Vietnam**, el RevPAR (en USD) creció en un +2,8%, Destacar el Meliá Hanoi que, durante este año, ha crecido sus ingresos operativos totales en un +3.8%. Dicho crecimiento proviene principalmente del primer trimestre del 2019, gracias a una serie de eventos y reuniones políticas internacionales que impulsaron la demanda en la ciudad, como la visita del Presidente de Argentina y la reunión entre los gobiernos de los Estados Unidos de América y Corea del Norte. En la segunda parte del año, pese a las importantes reformas que se están acometiendo y que han afectado al segmento MICE, el hotel ha seguido creciendo a nivel de ingresos. Mismo caso que el Meliá Danang Beach Resort, que, pese a la reforma y a la disminución del mercado coreano, el hotel ha logrado crecer en ingresos. Por otro lado, continúa el buen comportamiento del Sol Beach House Phu Quoc, debido principalmente al aumento de la demanda en esta isla.

En **Indonesia**, en general, todos los hoteles han mostrado una evolución positiva de ingresos y rentabilidad, especialmente en los hoteles que están en ramp-up como el INNSiDE Yogyakarta, Sol House Bali Kuta y Sol House Bali Legian. Nos gustaría enfatizar el buen desempeño de Meliá Bali considerando que, durante el primer trimestre, el destino todavía se estaba recuperando del impacto negativo de la erupción del Volcán Agung. El RevPAR (en USD) se incrementó en un +4,1%.

En **Myanmar**, el Meliá Yangon pese al incremento de la competencia en el área ha seguido mejorando sus ingresos un. Finalmente, en **Malasia** nuestro hotel Meliá Kuala Lumpur, ha cerrado el ejercicio con cifras similares al año anterior, pese a la caída de la demanda que presenciamos en la ciudad durante el primer trimestre del año.

CARTERA Y PROYECTOS

Durante el 2019, hemos incorporado 4 hoteles nuevos en nuestra cartera, todos ellos bajo contratos de gestión. Tres de ellos en Vietnam, Meliá Ho Tram, INNSiDE Saigon Central y The Hoi An Historic Hotel, Managed by Meliá y el Meliá Shanghai Parkside en China.

En el primer trimestre del año esperamos iniciar la penetración en el mercado tailandés, con la apertura del Meliá Koh Samui, después de haber sido cerrado por reformas durante más de un año. Durante el resto del año se abrirán un total de nueve hoteles que añadirán al portafolio operativo 2.200 habitaciones en los siete principales destinos de la región: China, Vietnam, Indonesia, Malasia y Tailandia, siendo Vietnam y China los que suman tres hoteles cada uno de ellos y el resto un único hotel.

APERTURAS				DESAFILIACIONES			
Hotel	Ciudad	Gestión	Hab.	Hotel	Ciudad	Gestión	Hab.
Meliá Ho Tram	Ho Tram (Vietnam)	Gestión	77				
Meliá Shanghai Parkside	Shanghai (China)	Gestión	88				
Innside Saigon Central	Ho Chi Minh (Vietnam)	Gestión	69				
Hoy An	Hoi An (Vietnam)	Gestión	150				

PERSPECTIVAS 2020

La crisis del coronavirus originada en Wuhan y declarada por la OMS epidemia sanitaria a inicios del año, condicionará la evolución del próximo año, tanto en China, país de origen, como en otros destinos turísticos próximos o posiblemente más lejanos. Es un hecho que las autoridades chinas están implantando medidas muy relevantes en el país, pero al coincidir con el Año Nuevo Chino la dificultad se ha incrementado debido a los millones de traslados que esta época representa.

La visibilidad, por lo acontecido por esta crisis sanitaria es hoy una incógnita. Este primer trimestre se verá impactado de forma importante, afectando de forma más importante al mes de febrero y con ciertas probabilidades también el mes de marzo, salvo que las medidas globales adoptadas por el gobierno chino y otros países afectados empiecen a dar los resultados esperados.

En líneas generales, la industria turística en China se encuentra, a fecha de hoy, paralizada y a la espera de que las medidas implantadas causen el efecto deseado. Si eso se produce, el retorno a la normalidad podría ser relativamente rápido en base a la experiencia en la lucha contra brotes similares en el pasado.

Indonesia no está exenta del impacto provocado por la mencionada crisis. Sin embargo, la amplia segmentación geográfica de clientes, deberían permitir amortiguar el impacto negativo. El inicio del año está siendo acorde con las previsiones y no esperamos cambios significativos.

La consolidación de las operaciones del Innsi-de Jogyakarta y Sol House Legian, así como la apertura de Meliá Fintan en el cuarto trimestre, acompañado con la buena operación de los hoteles de Nusa Dua en Bali y la mejora de resultados de Gran Meliá Jakarta, contribuirán a mejorar la rentabilidad de la operación en el país.

Vietnam sin duda se verá beneficiada por la renovación del contrato de Meliá Hanoi y la consolidación de los hoteles abiertos el año pasado. Esperamos buenos resultados especialmente en el Meliá Ho Tran. El país sigue su buena línea de crecimiento y la apertura de Innside Halong Bay y Gran Meliá Cam Ranh deben consolidar aún más nuestro liderazgo.

Por otra parte, la reciente apertura de nuestra oficina regional en Ho Chi Minh City, nos permitirá contar con una mayor cercanía a la operativa de los hoteles del país.

Regional Cuba

INDICADORES FINANCIEROS

MAGNITUDES NEGOCIO HOTELERO	2019 M€	2018 M€	% Cambio
Ingresos	NA	NA	-
Propiedad			
Alquiler			
De los cuales ingresos de habitaciones	NA	NA	-
Propiedad			
Alquiler			

MODELO GESTORA	2019 M€	2018 M€	% Cambio
Ingresos	12,1	14,4	-16,0%
Honorarios de terceros	9,9	11,9	
Honorarios hoteles propiedad & alquiler			
Otros ingresos	2,1	2,4	

PRINCIPALES ESTADÍSTICOS

	PROPIEDAD & ALQUILER						PROPIEDAD, ALQUILER & GESTIÓN					
	Ocupación		ARR		RevPAR		Ocupación		ARR		RevPAR	
	%	Cambio (pp)	€	Cambio (%)	€	Cambio (%)	%	Cambio (pp)	€	Cambio (%)	€	Cambio (%)
Total Hoteles CUBA	-	-	-	-	-	-	50,7%	-5,2	79,9 €	-1,1%	40,5 €	-10,3%
Total Hoteles CUBA Base Comparable	-	-	-	-	-	-	52,6%	-2,9	77,5 €	-6,1%	40,8 €	-11,0%

* Habitaciones disponibles 2019: 4.840,7 vs 4.388,6 en 2018 en P&A&G

PORTFOLIO & PIPELINE 2019

	PORTFOLIO OPERATIVO				PIPELINE									
	2019		2018		2020		2021		2022		> 2022		Total	
	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.
Total CUBA	35	14.781	34	13.425	1	401	0	0	3	523	0	0	4	924
Gestión	35	14.781	34	13.425	1	401	0	0	3	523	0	0	4	924
Franquicia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Propiedad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alquiler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

El RevPAR en USD (gestión) registró una caída del **-15,6%** frente al 2018.

Los ingresos totales por honorarios en dólares se redujeron en un **-22%**, por diversos aspectos que impactaron negativamente nuestras operaciones en el país.

Las ventas a través de Meliá.com en *room nights* se mantuvieron en línea respecto al año anterior. Sin embargo, si a estas ventas les sumamos los demás canales de Ventas on line tenemos un crecimiento del **8,4%** en ingresos y del **13,7%** en room nights, lo que confirma los estratégicos avances en estos segmentos. Este crecimiento fue posible gracias a las acciones implementadas para un manejo dinámico de las tarifas, la participación en todas las campañas globales, regionales y particulares en meliá.com. y, en especial, por las aportaciones del Meliá Internacional Varadero, hotel que ha tenido una notable proyección en ventas on-line desde su apertura.

CONTEXTO ECONÓMICO

Como resultado de la combinación de diferentes factores externos, tanto de naturaleza política como económica, la actividad turística en Cuba, durante el ejercicio 2019, se mantuvo sujeta a fuertes tensiones. Por una parte, la creciente competencia procedente de destinos alternativos en el Caribe y, por otra, el reforzamiento de la política de sanciones por parte de la Administración Trump hacia Cuba, dando como resultado una combinación de caídas en la ocupación y en el precio medio a lo largo del año.

A inicios de Junio el Gobierno de los Estados Unidos reforzó la política de bloqueo hacia la isla, prohibiendo las operaciones de cruceros y eliminando la licencia general de viajes por intercambios educativos para ciudadanos norteamericanos, conocida como People to People, entre otros.

Otro factor negativo para Cuba fue la quiebra del operador Thomas Cook, que afectó las ocupaciones de los hoteles durante el último trimestre del año.

En este contexto general se produjo un deterioro del precio medio en USD del -7,6% respecto al año anterior. Los ajustes en tarifas fueron muy marcados en La Habana, Cayo Largo, Jardines del Rey y Santiago de Cuba.

La ratio de ocupación registró una caída de -4.4 puntos porcentuales respecto al año anterior, siendo los lugares más afectados Cayo Largo, Cayo Santa Maria, Varadero y Camaguey.

Adicionalmente, los resultados del año se vieron igualmente dañados por el inicio de importantes procesos de reforma en varios hoteles, entre los que destacan el Paradisus Varadero, Sol Rio de Luna y Mares y el Meliá Las Américas; además de la continuación de obras de remodelación y ampliación del Hotel Sirenas y del Sol Santa Maria.

CARTERA Y PROYECTOS

Durante este ejercicio, hemos incorporado el hotel Meliá Internacional Varadero (946 habitaciones) y continuamos modernizando las instalaciones de nuestros hoteles y acometiendo reformas para incrementar el posicionamiento de los hoteles.

El hotel Sirenas, reabrirá sus puertas, como Sol Varadero Beach, durante el primer trimestre del 2020, una vez renovadas la totalidad de sus 356 habitaciones, así como las zonas de restauración, introduciendo en Cuba el concepto adults only, que representa una importante oportunidad de crecimiento, para este segmento, en la zona de Varadero.

APERTURAS				DESAFILIACIONES			
Hotel	Ciudad	Gestión	Hab.	Hotel	Ciudad	Gestión	Hab.
Meliá Internacional Varadero	Varadero	Gestión	946				

PERSPECTIVAS 2020

El primer trimestre apunta a un crecimiento de las ventas respecto a igual período del año anterior, debido principalmente a la incorporación del Meliá Internacional Varadero. Esperamos una estabilización del RevPAR, con ligera caída en ocupación, que se compensará por un incremento en el precio medio.

La decisión del nuevo gobierno argentino de imponer un impuesto del 30% a las compras en el exterior, incluyendo los billetes aéreos y alojamientos hoteleros, pesará negativamente sobre las llegadas de este importante mercado emisor hacia Cuba en los meses venideros.



Durante el 2019, se han vendido dos activos hoteleros ubicados en España. El hotel Tryp Azafata (128 habitaciones) ubicado en Valencia y el Tryp Coruña (181 habitaciones) ubicado en la ciudad que da nombre al hotel. El importe total de ambas operaciones ha ascendido a la cantidad **21,2 M€**, generando unas plusvalías a nivel de EBITDA de **10,1 M€**. Adicionalmente hemos registrado un deterioro de 3,1M€ como consecuencia del ajuste a valor razonable de determinadas inversiones inmobiliarias.

Durante el tercer trimestre del año 2019 se ha renegociado el contrato de *long leasehold* del hotel Meliá White House (Londres), cuyo vencimiento era de 15 años. El nuevo contrato amplía el vencimiento contractual hasta los 125 años, y supondrá un desembolso inicial (*Key money*) de **90 MGBP** por parte de la Compañía, así como un incremento de las rentas. El impacto, de esta operación, en el indicador de deuda, motivado por la aplicación de la IFRS 16, asciende a **215,4 M€**, incluyendo dicho importe el saldo pendiente de pago del *key money*.

Transparencia Fiscal

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.

PRINCIPIOS RECTORES DE LA ESTRATEGIA FISCAL



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 la visión, valores y estrategia de negocios a largo plazo de Meliá y con la [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 opera, y con el propio Código Ético de Meliá que establece un compromiso expreso con las Administraciones Públicas de respetar las leyes y normas de los lugares donde esté presente, manteniendo con todas las administraciones públicas una relación de transparencia y máxima colaboración.

El Grupo ha desarrollado un Sistema de Control y Gestión de Riesgos Fiscales que opera sobre todos los riesgos fiscales inherentes a las actividades y procesos del Grupo, 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.

Asimismo, el Grupo ha iniciado la implementación de varias herramientas que permiten realizar un seguimiento periódico de su situación fiscal, para intensificar la gestión de riesgos, y dar cumplimiento a las obligaciones tributarias que resulten debidas en cada territorio.

En el marco de su compromiso con una fiscalidad responsable, el Grupo Meliá mantiene 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.

En 2019, ha recibido la certificación en la norma UNE19601 por parte de AENOR. Como parte del proceso de certificación del sistema de gestión de compliance penal, se analizaron unos 55 controles que Meliá tiene implantados para tratar de prevenir y/o evitar delitos fiscales, siendo la conclusión favorable.

PARAÍSOS FISCALES

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 2019, la única entidad del Grupo Meliá Hotels International 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.

Sociedad	Jurisdicción	Participación	Ingresos totales (M€)	Resultados antes de impuestos (M€)	Tipo nominal IS	Impuestos sobre beneficios devengados (M€)
Sol Melia Funding	Islas Caiman	100%	895	-221	0%	0

CONTRIBUCIÓN FISCAL

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).

TABLA A - RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS (2019)¹

País	Miles €	País	Miles €
Alemania	13.973	Indonesia	275
Argentina	716	Islas Caimán	(221)
Austria	1.984	Italia	5.329
Brasil	(9.207)	Luxemburgo	2.140
Bulgaria	860	México	37.570
China	(91)	Panamá	600
Costa Rica	(16)	Perú	997
Croacia	(58)	Puerto Rico	2.725
Cuba	4.764	Reino Unido	(11.212)
EE.UU.	(653)	Rep. Dominicana	17.754
España	71.565	Suiza	135
Francia	(369)	Venezuela	3.900
Grecia	42	Vietnam	(22)
Total		Total	143.480

(1) La tabla anterior agrupa las compañías del Grupo de acuerdo con el país de su dirección efectiva. Esta agrupación no coincide con el domicilio social.

Los impuestos sobre sociedades satisfechos o pagados durante el ejercicio 2019 vienen representados en la Tabla B, desglosados por jurisdicción.

TABLA B - IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS PAGADOS (2019)

País	Miles €	País	Miles €
Alemania	4.266	Italia	(18)
Argentina	20	Luxemburgo	787
Bulgaria	100	México	11.993
Costa Rica	57	Países Bajos	(80)
Croacia	(385)	Perú	7
Cuba	398	Reino Unido	1.166
EE.UU.	(173)	Rep. Dominicana	4.915
España	5.330	Suiza	(251)
Indonesia	43	Venezuela	82
Total		Total	28.257

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

Valor para el Accionista

DISTRIBUCIÓN ACCIONARIAL

Tras la incorporación este año de Global Alpha Capital Management Ltd, como accionista significativo, a fecha de 31 de diciembre de 2019, el accionariado de Meliá Hotels International queda configurado tal y como se expone en el gráfico de la derecha.

RETRIBUCIÓN AL ACCIONISTA

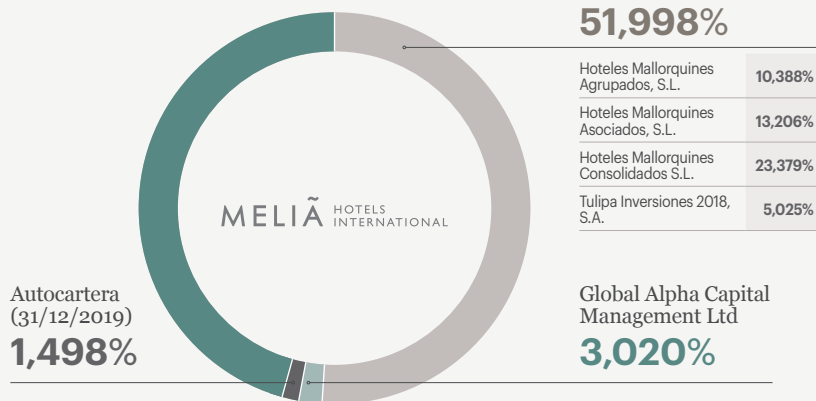
La política de retribución a los accionistas aspira a ofrecer un dividendo atractivo, predecible y sostenible en el tiempo. Esta política es compatible con la máxima prioridad asignada al mantenimiento de un nivel de recursos propios que garantice las inversiones para el crecimiento futuro de la Compañía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

En línea con esta política, en el mes de julio de 2019, se abonó el dividendo correspondiente al ejercicio 2018 de 0,1830 euros por acción, un payout del 30%. Lo que supuso un incremento del 8,9% al pagado en el ejercicio 2017.

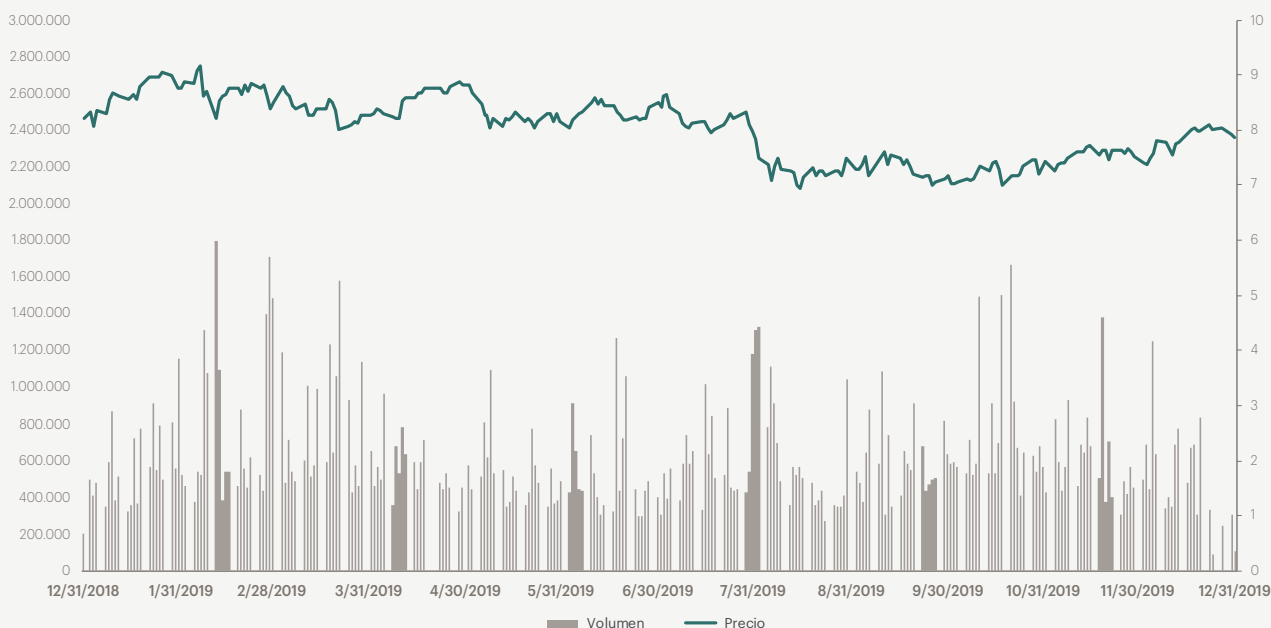
EVOLUCIÓN BURSÁTIL

Durante este ejercicio, nuestras acciones se han devaluado en un -4,3%, mientras que el Ibx 35 se ha incrementado en un +11,8%.

DISTRIBUCIÓN ACCIONARIAL



EVOLUCIÓN DE LA REMUNERACIÓN AL ACCIONISTA (M€)



PRINCIPALES INDICADORES BURSÁTILES

	2019	2018
Número de acciones (millones)	229,70	229,7
Volumen medio diario (miles de acciones)	623,87	724,36
Precio máximo (euros)	9,18	12,66
Precio mínimo (euros)	6,93	7,96
Último precio (euros)	7,86	8,21
Capitalización de mercado (millones de euros)	1.805,44	1.885,84
Dividendo (euros)	0,183	0,17

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 adquieran en virtud del mismo, sujeto al acuerdo de reducción de capital que adopte la Junta General de Accionistas que se celebre durante el primer semestre de 2020.

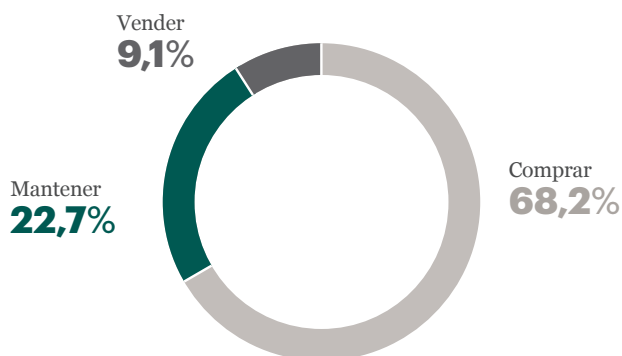
El Programa se está llevando a cabo en los siguientes términos:

- ✓ Importe monetario máximo asignado al programa: 60.000.000 €
- ✓ Número máximo de acciones objeto de adquisición: 8.500.000 acciones, representativas de un 3,70% del capital social de la Sociedad a esta fecha

- ✓ Duración: el programa de recompra comenzará el día siguiente a la publicación de la presente comunicación de Información Relevante y tendrá una vigencia máxima hasta el 4 de junio de 2020, pudiendo finalizar con anterioridad en caso de haber adquirido la Sociedad el número máximo de acciones autorizado por el acuerdo del Consejo de Administración o acciones por un precio de adquisición que alcanzara el importe monetario máximo del programa, o si concurriese alguna otra circunstancia que aconsejara su terminación o interrupción

A cierre del ejercicio 2019, el importe comprado bajo dicho programa asciende a 12,1 millones de euros, lo que suponen 1.621.057 acciones.

RECOMENDACIÓN DE LOS ANALISTAS



Precio objetivo
9,72€
por acción



Nos cubren
22
analistas



Desempeño Medioambiental & Social



Medioambiente

Cadena de Suministro Responsable

Personas

Seguridad & Salud Laboral

Derechos Humanos

Sociedad

Relación con Grupos de Interés

Responsabilidad Corporativa

Medioambiente

GRI 201-2; GRI 302-4; GRI 302-5;

“La industria turística debe jugar un rol esencial en su contribución a la mitigación de los efectos del cambio climático, asumiendo compromisos ambiciosos hacia la descarbonización de la actividad e impulsando comportamientos sostenibles entre viajeros y turistas”

La situación actual de emergencia climática exige a las empresas la asunción de compromisos ambiciosos tal y como se ha podido observar durante la celebración de la COP25, que se celebró en Madrid en el mes de diciembre de 2019.

En Meliá somos conscientes de que la sociedad no sólo nos exige un servicio de primer nivel, sino también un servicio responsable, sostenible y comprometido con la preservación del plane-

ta. Por ello, hemos asumido el reto de ser un referente internacional en excelencia, responsabilidad y sostenibilidad.

Nuestro compromiso adquiere un cariz especial dada la naturaleza de nuestra actividad y la importancia del turismo en la economía mundial, así como su gran nivel de dependencia de factores sociales y medioambientales, como el clima y los recursos naturales.

“Meliá ha obtenido 100 puntos sobre 100 por el planteamiento de su estrategia climática y desempeño demostrado en esta materia en el SAM Corporate Sustainability Assessment de S&P Global (CSA 2019)”

En 2019, La 1ª posición mundial lograda por Meliá en el Corporate Sustainability Assessment, liderado por SAM (S&P Global), agencia de rating sostenible de referencia internacional, nos ha situado a la vanguardia internacional en sostenibilidad.

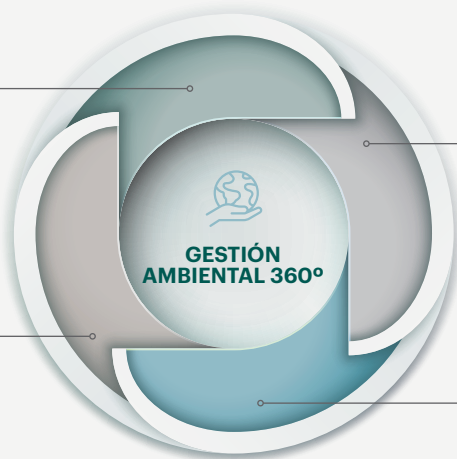
Ha sido un año de intenso trabajo para nosotros en la adopción de medidas, ejecución de planes y acciones que nos permiten contribuir a la lucha contra el cambio climático y sus efectos, siguiendo la pauta de los compromisos públicos que ya adquirimos en 2015 fruto de la COP21 de París y en línea con nuestro propio Modelo de Gestión Medioambiental 360°.

Integración criterios sostenibles

Diseño y construcción sostenible
Criterios de accesibilidad universal
Inversión responsable
Alianzas estratégicas con *partners* de referencia

Sensibilización & Capacitación

Implicación activa de los Grupos de Interés
Liderazgo en la industria
Formación y capacitación para la gestión responsable del negocio



Monitorización & Medición

Monitorización de la operación en términos de gestión y eficiencia
Identificación de oportunidades de mejora en la gestión

Estandarización & Innovación

Nuevos modelos, sistemas productos aplicables
Integración de mejores prácticas
Innovación constante y activa

GRI 303-5

Nuestro enfoque estratégico en materia medioambiental nos demanda también integrar en la gestión los Objetivos de Desarrollo Sostenible, definidos en la Agenda 2030, con planes claros, ya que nuestra industria contribuye y se ve afectada por el cambio climático de forma importante. De este modo, queremos jugar un rol relevante en la respuesta de la industria turística frente a esta realidad, que invite al resto del sector a desempeñar un papel de liderazgo en la respuesta global al cambio climático.

Hemos apostado por un modelo de gestión hotelera que avance hacia la descarbonización, la eficiencia energética e hídrica, el impulso de la economía circular, y la implicación directa de nuestros grupos de interés, con la innovación y la aplicación de métricas de medición de impacto como base de nuestro modelo y con el soporte de nuestra [Política de Medioambiente](#).

AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE 2020



Somos conscientes de los desafíos a los que nos enfrentamos, y por ello, hemos diseñado una hoja de ruta que integra los siguientes compromisos:

- ✓ Potenciar un modelo turístico que avance hacia la neutralidad en carbono
- ✓ Seguir extendiendo nuestra estrategia de adquisición de energía de origen renovable
- ✓ Apostar por el hotelería circular como palanca para la reducción de residuos, que incentive su reutilización y mejore su gestión, reduciendo el impacto de la actividad en el destino

- ✓ Consolidar nuestra apuesta por la innovación aplicada a la gestión medioambiental de nuestra actividad, la Inteligencia Artificial y las métricas de impacto
- ✓ Reforzar la implicación de nuestros grupos de interés en la consecución de compromisos y objetivos compartidos, haciéndoles partícipes e involucrándolos de forma activa

CAMBIO CLIMÁTICO: “TIEMPO DE ACTUAR”

Nota: La estructura de la siguiente información sigue las pautas de *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* (TCFD), iniciativa impulsada para el desarrollo y divulgación financiera voluntaria con una base consistente, comparable, confiable y clara que proporcione información útil para la toma de decisiones.

Mantener una posición de liderazgo en la lucha contra el cambio climático, nos exige una observación continua del contexto económico-social y medioambiental, así como los impactos de nuestra actividad y los riesgos asociados al cambio climático.

En los últimos años, la creciente preocupación por la acción humana sobre el planeta y sus efectos en el clima cobran cada vez más importancia. Así, vemos como desde diferentes medios y organizaciones científicas se habla ya de urgencia climática y necesidad de pasar a la acción.

El Informe del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre Cambio Climático (IPCC), publicado en octubre de 2018, estableció la necesidad urgente de pasar a la acción, así como extender a la sociedad en su conjunto la necesidad de activar su implicación directa. De hecho, el lema de la COP25 ha sido, precisamente, “Tiempo de Actuar”.

La principal conclusión del informe indica que el aumento de temperatura global debe verse limitado a 1,5 grados celsius, con el fin de evitar aquellos riesgos derivados del incremento de las emisiones de gases efecto invernadero, haciendo hincapié en cómo las empresas deben contribuir de forma directa a avanzar en la transición hacia una economía neutra en carbono.

Del mismo modo, los mercados financieros alertan del nuevo contexto que el impacto del cambio climático supondrá en diferentes ámbitos. Por ello, cada vez es más necesario contar con información adecuada, medible y comparable, que ayude a la toma de decisiones de negocio e inversión a futuro.

1. Compromiso medioambiental en los Órganos de Gobierno de Meliá

Con el objetivo de reforzar y mejorar la gestión de la información no financiera, y en línea con las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno de la CNMV, durante el mes de abril se ampliaron las funciones de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, la cual asume formalmente, entre otras, las funciones de supervisión y evaluación del nivel de cumplimiento de la **estrategia de sostenibilidad** de Meliá en relación con asuntos sociales, reputacionales y medioambientales, principalmente.

De forma específica, esta Comisión reforzará la transformación cultural que está viviendo

Meliá en su vertiente medioambiental dando más fuerza a la gestión de riesgos y oportunidades asociadas al cambio climático, innovación aplicada, mejoras en la gestión e inversión medioambiental, entre otros aspectos.

Asimismo, y siguiendo las mejores prácticas, en noviembre de 2019 la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Responsabilidad Social Corporativa acordó cambiar su denominación a **“Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Responsabilidad Social Corporativa”**. Este cambio se formalizará en el Reglamento del Consejo y en los Estatutos Sociales en el primer semestre de 2020.

2. Riesgos y oportunidades del cambio climático

Hoy, el impacto del cambio climático es uno de los aspectos de mayor relevancia en la valoración del desempeño de las organizaciones, entre otros aspectos por los cambios en los patrones de consumo de productos o servicios y la creciente exigencia a las empresas de contar con una propuesta de valor sostenible.

Por ello, en Meliá trabajamos para adaptar nuestra propuesta de valor a estos nuevos patrones, incentivando además el cambio de la industria turística en materia de sostenibilidad y convirtiendo en oportunidades el contexto actual y las nuevas demandas, ya sea reformulando nuestra oferta actual o creando nuevos conceptos sostenibles que refuercen nuestras marcas y permitan la consecución de nuestros objetivos de negocio.

Durante 2019 hemos realizado un análisis de los riesgos y oportunidades que los efectos del cambio climático pudieran causar a nuestra operación global. El análisis distingue si estos riesgos u oportunidades son impulsados por cambios normativos, físicos derivados de parámetros climáticos u otros aspectos relacionados con el clima. Además, pone un especial énfasis en zonas que, como el Mediterráneo o el Caribe, resultan de especial afectación climática y en las cuales tenemos una exposición mayor dada nuestra presencia.

El análisis concluye con la identificación en el corto, medio y largo plazo de aquellos riesgos derivados de los efectos directos del clima (riesgos físicos) y los derivados de la regulación y otras expectativas de cambio derivadas (riesgos de transición).

RIESGOS FÍSICOS



Cambios en temperatura

De forma que las temperaturas se vuelvan más extremas en verano, afectando de forma particular a zonas como el Mediterráneo o el Caribe.



Degradación climática

Meliá entiende los riesgos físicos agudos como la pérdida de destinos turísticos atractivos debido a variaciones significativas en las temperaturas, precipitaciones y / o estaciones y debido a la degradación climática de áreas que solían tener un atractivo turístico, lo que puede resultar en la pérdida de ingresos para los hoteles ubicados en estas áreas.



Daños físicos a las instalaciones hoteleras

Los fenómenos naturales extremos pueden afectar en gran medida los activos de las instalaciones del hotel, traducéndose en daños en las instalaciones y equipos, suministros inadecuados debido a la afectación de las fuentes de agua, electricidad, materias primas, etc. y/o pérdida de negocio.



Escasez de energía / agua

Y, por tanto, riesgo de proveer los servicios en condiciones de calidad a nuestros clientes. Del mismo modo, pueden derivar en incrementos de costes de operación por limitaciones de acceso a los suministros.



Aumento de afecciones biológicas en zonas típicamente no afectadas

por vectores como mosquitos y otros insectos de zonas más húmedas y templadas.



Escasez de alimentos

provocado por fenómenos naturales (riadas, sequías, salinización del agua dulce, etc.), lo que genera un incremento de costes de operación para hoteles ubicados en las zonas afectadas.

RIESGOS DE TRANSICIÓN



Ampliación del marco legislativo

en materia de cambio climático y gestión de los recursos



Ampliación de los derechos de emisión

en mercados emergentes o países sin un mercado actual desarrollado en esta materia y/o traslado de estos derechos a nuestro sector a semejanza de otros sectores como el industrial o energético, elevando en todos los casos, los costes energéticos.



Incremento de tasas

asociadas a la huella de carbono de las empresas.



Nuevas normas de certificación

y/o certificado de productos y servicios, que busquen mostrar el compromiso de una empresa en cuestiones ambientales, podría poner a Meliá en desventaja con relación a la competencia.



Cambios en los comportamientos del cliente

y en la demanda de un modelo de negocio más sostenible y responsable con el entorno.



Reputación

Situaciones que puedan impactar en la reputación de la Compañía.



Legislación en materia de eficiencia energética

en los edificios e instalaciones. La adaptación de edificios existentes o la construcción de nuevos edificios, puede requerir importantes inversiones, a afrontar en un corto espacio de tiempo.

Entendemos que, para asegurar la mejor gestión de riesgos futuros, debemos actuar con anticipación y planificación, para reducir cualquier incidencia que pudiera afectar a nuestra gestión. Por esto, monitorizamos de forma continua los riesgos climáticos y el modo en que éstos pueden afectar a nuestra actividad y cadena de suministro.

Actualmente, estamos trabajando en las siguientes líneas:

- ✓ Analizar posibles cambios regulatorios que pudieran ser aplicables en aquellos países en los que operamos con el objetivo de asegurar su cumplimiento temprano y obtener ahorros de costes derivados de la adaptación y operación.
- ✓ Extender la implantación del sistema de gestión de energética (SGE) y el software de gestión de mantenimiento (GMAO) en nuestros hoteles, para cumplir los objetivos no solo de medición mediante la monitorización continua, sino también de control y minimización de consumos energéticos.

OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS

El análisis de los riesgos motivados por el contexto climático actual y de las tendencias actuales en numerosas dimensiones asociadas, nos permiten detectar nuevas oportunidades para el negocio.

✓ Reducción de Huella de Carbono

La aplicación de tipos impositivos al carbono puede implicar importantes costes operativos, por lo que llevar a cabo medidas de eficiencia energética contribuye a disminuir costes financieros vía reducción de emisiones.

Las iniciativas que hemos impulsado para reducir el impacto de nuestra actividad en relación con las emisiones, así como las diferentes acciones impulsadas para su mitigación se encuentran detalladas en el apartado [Iniciativas orientadas a la mitigación y adaptación al cambio climático](#).

✓ Nuevas regulaciones

A pesar de que los nuevos estándares o regulaciones en materia de eficiencia energética podrían requerir nuevas inversiones o reformas en nuestros activos, también pue-

den presentar oportunidades para mejorar u optimizar procesos operativos y para lograr ahorros financieros derivados de un consumo aún más eficiente de energía y agua.

✓ Cambios de temperatura

Parte de nuestro porfolio está localizado en regiones más frías cuya temperatura promedio aumentará como consecuencia del cambio climático. Este hecho puede suponer una oportunidad para recibir nuevos turistas que visiten estos destinos atraídos por temperaturas más suaves. Esta circunstancia se puede traducir en una menor dependencia de recursos energéticos como consecuencia de inviernos potencialmente menos fríos.

✓ Sistemas de gestión certificados

Apostar por la certificación de los sistemas de gestión de productos y servicios, representa actualmente una ventaja competitiva para nuestros hoteles. Contar con un aval externo y experto basado en normativa o legislación específica refleja y confirma nuestro compromiso tangible, riguroso, medible y enfocado a la mejora continua. Además, en un contexto en el que el turista está más informado y sensibilizado con el cambio climático, puede influir de forma positiva sus decisiones de compra y comportamiento durante su estancia. Por otro lado, el impacto reputacional positivo como consecuencia del rigor y la exigencia de estos estándares contribuye a que avancemos como referentes y motores de cambio en el sector, generando un mayor nivel de confianza.

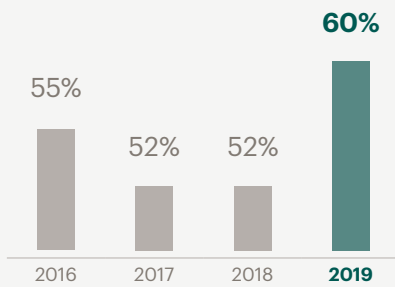
Tras la redefinición en 2018 de nuestra estrategia de certificaciones de turismo sostenible, damos prioridad a entidades de certificación internacionales avaladas por el **Global Sustainable Tourism Council (GSTC)**. Trabajar de este modo ofrece una consistencia adicional al modelo, verificando nuestro avance en objetivos y compromisos, contando con un *benchmark* adecuado para seguir impulsando mejoras y oportunidades para el negocio.

En 2018 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.

En 2019 hemos dado un paso más, iniciando la certificación de nuestro Sistema de Gestión Ambiental bajo los criterios de la normativa ISO 14001. Avanzar en este campo nos permitirá

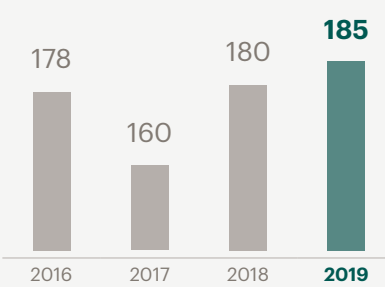
identificar, priorizar y gestionar riesgos ambientales propios de la actividad hotelera, optimizando procesos de compliance y el uso de materias primas, entre otros.

PORTFOLIO CON SELLOS EN SOSTENIBILIDAD ⁽¹⁾

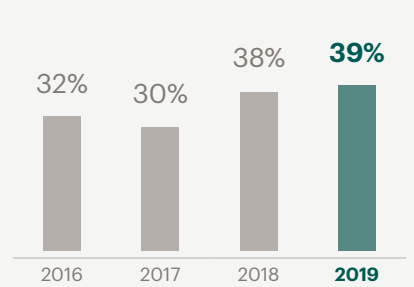


1. No incluye Cuba. 153 hoteles certificados, 32 hoteles en proceso

SELLOS DE SOSTENIBILIDAD ⁽¹⁾



PORTFOLIO CERTIFICADO BAJO CRITERIOS GSTC ⁽²⁾



2. Certificadoras avaladas por GSTC (Earthcheck, Travelife, ISO, Green Globe)

3. Impacto económico del cambio climático

Nuestra experiencia en este ámbito nos incentiva a apostar por un análisis continuo del impacto que el nuevo contexto derivado del cambio climático va a suponer para nuestra actividad, de forma que no solo podamos identificar riesgos y oportunidades, sino también estemos en condiciones de cuantificar su impacto económico y financiero en diferentes escenarios.

Durante el próximo año 2020, revisaremos los principales riesgos y oportunidades a los que nos enfrentamos basándonos en el análisis de recomendaciones del Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD), añadiendo la variable del cambio climático en la gestión y en la toma de decisiones y poniendo un foco especial en zonas de especial interés climático como el Mediterráneo o el Caribe.

4. Compromiso con la mitigación y la adaptación al cambio climático

Impulsamos el desarrollo de prácticas que contribuyan a una gestión eficiente y responsable de los impactos de nuestra actividad, incluyendo formación y sensibilización de personas.

Todas las iniciativas que hemos impulsado y descrito en este informe cuentan con métricas específicas establecidas para la medición del impacto medioambiental y la definición de planes de acción diseñados para su mitigación, reducción o gestión integrada en la propia actividad hotelera.

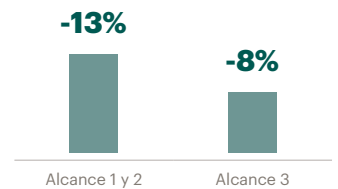
✓ Definición de objetivos de reducción de emisiones con base científica (SBTi)

Conocedores de los riesgos climáticos, hemos decidido alinear nuestros objetivos de reducción de gases de efecto invernadero (GEI) con la ciencia del clima y la iniciativa Science-Based Target (SBTi).

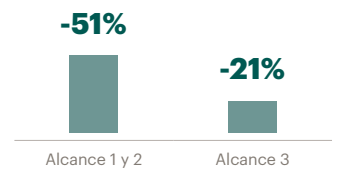
Damos un paso más en los compromisos asumidos tras la COP21, reforzando nuestro liderazgo en la acción climática en la industria turística, en la reducción de nuestros GEI y contribuyendo a evitar que el incremento de la temperatura global del planeta supere los 1,5 °C establecidos en la COP21 de París.

GRI 103-2

OBJETIVO 2023 (SBTi)



OBJETIVO 2035 (SBTi)



Durante 2019, SBTi ha aprobado nuestros objetivos de reducción de emisiones de GEI, avalando nuestro compromiso en el avance hacia una economía baja en carbono. La metodología de cálculo se basa en el GHG Protocol (WRI&WBCSD) de amplia aceptación internacional, sometiéndose a auditoría de Cálculo de Huella de Carbono de acuerdo con el estándar internacional ISO 14064-1.

Los límites de cálculo han contemplado el recálculo del inventario de emisiones, y las emisiones GEI, habiendo sido verificadas por una firma de auditoría externa conforme a la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento distintos de la Auditoría y de la Revisión de Información Financiera Histórica” (ISAE 3000 Revisada).

Desde 2019, todos los programas enfocados a la reducción del impacto medioambiental de Meliá contemplan los cálculos validados por SBTi en la definición de objetivos y planes de acción.

✓ **Proyecto SAVE**

Desde el año 2007, contamos con un sistema de gestión de la energía que recoge los datos de consumos en nuestros hoteles a nivel mundial. El sistema, denominado SAVE, ha evolucionado en los últimos años hasta disponer de la medición del 78% de los consumos de los hoteles que conforman nuestro portfoli.

El proyecto, 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 y gestión de residuos.

A partir de estos datos, establecemos nuestra estrategia de reducción de emisiones de GEI de Alcance 1 y 2 y adecuamos nuestros planes de acción.

Este año hemos avanzado incorporando al proyecto la medición del Alcance 3 para disponer de la información de todas las categorías relevantes a nuestra actividad, como Purchased Goods and Services and Capital Goods.

✓ **Energía verde con origen certificado**

Avanzar en la adquisición de energía renovable con garantía de origen es uno de nuestros objetivos para contribuir a la descarbonización de nuestra actividad. Hoy, el 100% del consumo energético en países como España, Italia, Francia, Reino Unido y Alemania es energía verde certificada.

✓ **Pioneros en la aplicación de tecnología blockchain al servicio del medioambiente**

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 hacerlo.**

En 2019 hemos firmado, y hecho público en el marco de la COP25, un acuerdo con la plataforma ClimateTrade, *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, a partir de primer trimestre de 2020, 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 el aval y certificado de los más altos estándares **UN CDM Registry y Verified Carbon Standard (VCS).**

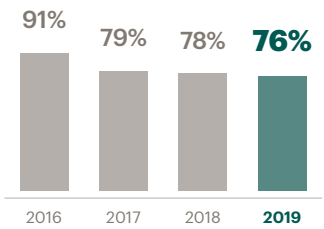
✓ **Impulso de la movilidad sostenible**

Impulsamos la movilidad sostenible como atributo que forma parte ya de nuestro posicionamiento en sostenibilidad, acercando a nuestros clientes esta tendencia para incrementar su nivel de sensibilización y fomentar conductas responsables con el medioambiente desde nuestros hoteles.

Nos hemos unido a Audi en la promoción de los beneficios que proporciona la movilidad sostenible. Para ello, varios de nuestros hoteles ya ofrecen a sus clientes la posibilidad de disfrutar de una experiencia de conducción del nuevo modelo 100% eléctrico de Audi e-tron.

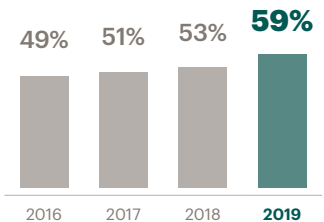
Además, para facilitar a nuestros clientes vehículos eléctricos seguiremos incorporando nuevos puntos de recarga en nuestros hoteles en España, con el fin de crear una sólida red de infraestructura de carga en nuestros establecimientos que facilite este tipo de movilidad y complemente las alternativas actuales como servicios de alquiler de bicicletas y patinetes eléctricos.

PORFOLIO IMPLICADO EN SAVE



De acuerdo al SGE de Meliá, no se incluyen hoteles con menos de un año histórico de consumos

EVOLUCIÓN CONSUMO DE ENERGÍA VERDE



HUELLA DE CARBONO

CONSOLIDADO	
Alcances (tCO ₂)	2019
Scope 1	37.069
Scope 2	81.923
Scope 3	367.565
Total	486.557
AGREGADO	
Alcances (tCO ₂)	2019
Scope 1	50.262
Scope 2	120.386
Scope 3	410.887
Total	581.535

* Evolución histórica en Anexos

Gestión de recursos energéticos

En nuestra gestión, la reducción del impacto medioambiental, la sostenibilidad y el respeto por el entorno están presentes, desde el inicio, en nuestros proyectos hoteleros para contribuir a la lucha contra el cambio climático desde la operación.

Elevar nuestros estándares de sostenibilidad nos exige actuar en diferentes niveles de gestión técnica y sostenible apostando por una inversión bajo criterios de impacto económico y eficiencia para reducir el impacto en emisiones, asegurar la viabilidad económica y técnica de nuestros proyectos. Para lograrlo, cada vez más, nos apoyamos en la tecnología y la digitalización.

Digitalización y tecnología al servicio de la eficiencia energética

En 2019, en línea con nuestro plan de digitalización y la optimización de procesos, hemos buscado soluciones tecnológicas innovadoras para monitorizar y digitalizar los datos de consumo de todas nuestras fuentes de energía y agua.

En el marco de nuestro sistema de gestión energético, denominado SAVE, certificado de acuerdo con los criterios ISO 50001, este año hemos impulsado un ambicioso plan de inversión para la optimización de recursos energéticos de nuestros hoteles.

Business Case

Basado en inteligencia artificial, mediante algoritmos y variables como temperatura exterior y niveles de ocupación, el **Proyecto CO₂PERATE** dotará a los hoteles de la tecnología necesaria para la monitorización, control y gestión de las instalaciones de climatización, facilitando su supervisión de forma constante en remoto a través de inteligencia artificial.

El proyecto busca mejorar la operación energética de nuestros activos, impulsar la transversalidad, mejorar la coordinación y cooperación de las áreas implicadas en la gestión, consumo y uso de la energía, y garantizar agilidad en la gestión y eficiencia en el consumo.

Contempla la monitorización del 80% de nuestras instalaciones de energía eléctrica, con un servicio continuo de análisis del desempeño energético de las instalaciones, permitiendo la identificación de medidas de mejora y ahorro energético, la priorización de su implantación y la posterior verificación de los ahorros alcanzados.

Con todo, el plan de acción definido para **CO₂PERATE** tiene como objetivo garantizar la mejora continua del sistema de gestión energético y la realimentación de inversiones dentro del sistema de gestión de la compañía.

PROYECCIÓN A 5 AÑOS (110 HOTELES)



2,6 M€
Inversión

2,9 M€
Gasto

17,0 M€
Ahorro

14,1 M€
Ahorro Neto
(dto gastos)



18 meses
ROI

130,5 M
kwh
Ahorro energético

66.043 Tn
Gasto energético

3,3 M
Ahorro árboles
equivalentes

GESTIÓN DE RECURSOS HÍDRICOS

El agua es un recurso único que sustenta muchas de nuestros servicios y actividades. Como grupo hotelero líder, parte de nuestro éxito está vinculado a garantizar el acceso al agua, asegurar una gestión sostenible y eficiente y un consumo responsable. Somos conscientes de que sin agua no es posible la actividad turística.

La Agenda 2030 y el ODS 6 son un marco de referencia esencial que contempla la importancia de impulsar un turismo que cuide y proteja los recursos hídricos, fundamentales para el mantenimiento y el desarrollo de la actividad humana.

En 2019, hemos realizado un análisis de estrés hídrico, analizando el ciclo del agua de nuestros hoteles para evaluar los riesgos y oportunidades asociados, conocer el impacto de nuestra actividad y establecer indicadores de medición que identifiquen, de forma clara, el flujo del agua de nuestra actividad para impulsar un consumo más eficiente y responsable.

Nos hemos apoyado en la herramienta WRI Acueduct, para identificar qué hoteles se encuentran ubicados en áreas con riesgo de estrés hídrico, así como información relevante sobre la calidad y disponibilidad del agua en estos destinos. El resultado de este análisis establece que el 28% de nuestro porfolio se encuentra ubicado en zonas de elevado estrés hídrico.

Así, hemos podido identificar oportunidades para impulsar planes de acción que aseguren mejores prácticas en su uso, consumo y desalojo del agua en cada uno de nuestros hoteles, con especial énfasis en aquellos hoteles ubicados en zonas de riesgo de estrés hídrico.

Este ejercicio nos ha permitido, por primera vez, participar en el Carbon Disclosure Project Water (CDP Water) habilitándonos para adaptar nuestra hoja de ruta de gestión hídrica, a corto, medio y largo plazo.

Nuestro objetivo último es poder definir una estrategia específica para gestionar este valioso recurso, con información continua y planes de acción que garanticen un modelo de consumo responsable de los recursos hídricos disponibles.

GESTIÓN DE RESIDUOS Y ECONOMÍA CIRCULAR

La generación de residuos es uno de los principales problemas asociados al cuidado del planeta, siendo causa directa de importantes impactos ambientales como puede ser la contaminación de los océanos por residuos plásticos. Por ello, es necesario impulsar una adecuada gestión de los residuos.

Nuestro objetivo no es sólo gestionar los residuos que genera nuestra actividad, sino también prevenir su generación, incrementar el reciclado y reutilización, promoviendo una economía más circular y el uso prudente de los recursos naturales.

Nuestra gestión de residuos está alineada con las pautas que, en materia de economía circular, establece la Comisión Europea, entre las que destacan:

- ✓ Incentivar y promover el reciclaje y la reutilización de ciertos materiales y residuos
- ✓ Aprovechar el impulso de la tecnología para limitar el consumo de ciertos materiales para reducir su consumo y la generación de residuos
- ✓ Usar materias primas renovables, biodegradables o compostables
- ✓ Apostar por el ecodiseño de nuestros hoteles, productos y servicios que minimicen el impacto medioambiental



B

CDP Water

GRI 306-2

	2016	2017	2018	2019*
Total residuos generados (Tn)	31.742	28.993	34.408	34.549
Total residuos eliminados	20.886	15.476	15.098	19.596
Generación de residuos por estancia (kgs)	1,45	1,33	1,54	1,57
Portfolio con recogida selectiva de residuos (%)	34,2%	46,6%	56,2%	56,7%

* En 2019 Meliá ha actualizado los factores de emisión de acuerdo a DEFRA (UK Government GHG Conversion Factor for Company Reporting).

Tecnología aplicada a la gestión de los residuos

La optimización de los procesos de recogida de residuos es un importante reto para nuestra sociedad y puede suponer un importante ahorro de costes, recursos y materiales, impactando de forma positiva en el medioambiente.

Durante 2018 junto a WDNA, startup local especializada en la aplicación de tecnología a la gestión de residuos, nos marcamos el reto de monitorizar la generación de residuos originada en nuestros hoteles para facilitar su reutilización y el reciclaje.

Hemos iniciado el pilotaje en dos hoteles avanzado en la monitorización de distintas ti-

pologías de residuos. Los contenedores de las fracciones de envases, vidrios, papel, cartón y orgánica han sido dotados de sensores que miden en tiempo real variables como el peso, el movimiento, la temperatura y el volumen interno y externo de residuos, generándose diferentes informes.

El análisis de la información permitirá conocer los flujos de trabajo de acuerdo con la ocupación, adopción de mejoras prácticas que faciliten la recogida selectiva e identificación de medidas de ahorro que pasen por la reducción de ciertas fracciones de residuos, como puede ser el desperdicio alimentario.

Business Case

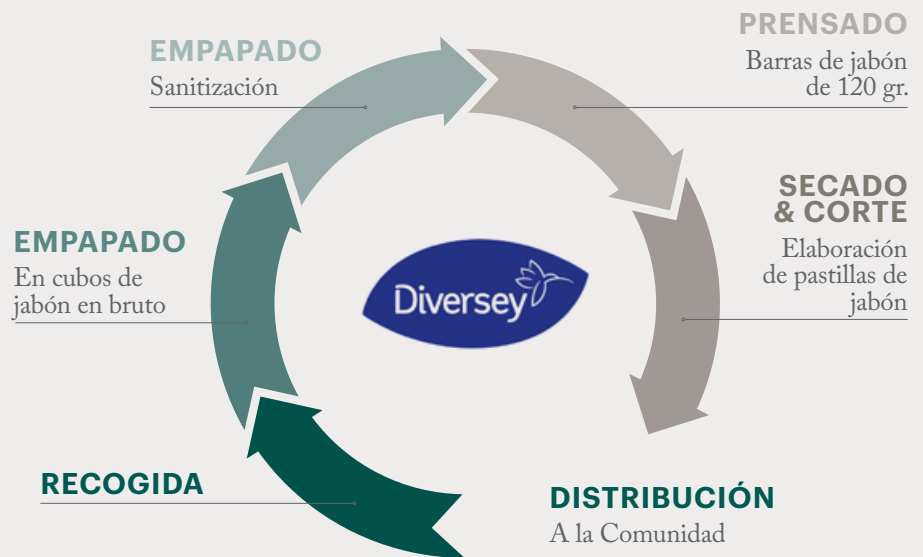
SOAP4HOPE, UN PROYECTO INTEGRAL DE ECONOMÍA CIRCULAR IMPULSADO JUNTO A DIVERSEY

Compromisos compartidos - Meliá y Diversey tienen un compromiso claro con la sostenibilidad para mejorar la vida en las comunidades donde operan, generando valor compartido. Creemos que la colaboración entre socios se convierte en un activo importante para hacer del mundo un lugar mejor.

El proyecto - ¿Cómo se logra este objetivo? - Reciclar los residuos de jabón permite que se le dé una segunda vida a un desecho que puede usarse de nuevo si se maneja adecuadamente. El tratamiento de reciclaje es desarrollado por nuestro socio, Diversey, empresa global de soluciones de higiene y limpieza, siguiendo un proceso técnico específico que garantiza la higiene del producto, con cero consumos de agua y energía. La población local participa de forma directa en régimen laboral. De esta manera, el proyecto, además de reducir el impacto ambiental, además de mejorar las condiciones de higiene básico, se crean oportunidades de empleo.

Factores clave del proyecto - El jabón se recupera de nuestros hoteles asociados al programa Soap for Hope™, y se transporta a un centro en el que residentes contratados lo reprocesan utilizando un método innovador pero simple de prensado en frío que no requiere consumo de agua y energía.

Este método utiliza prensa de jabón de 120 gramos o 500 gramos diseñada por Diversey para crear el nuevo jabón. Todos los procesos son ejecutados directamente por ONGs locales y emplean miembros de la comunidad desfavorecidos para hacer el trabajo, brindando oportunidades de subsistencia a aquellos que de otra manera no tendrían la oportunidad.



18

Hoteles activos desde 2017

6

Países en Asia & Caribe

7

Hoteles en proceso de implantación

45,9 Tn

Jabón reciclado

+31,9 k

Beneficiarios directos

AVANCES EN LA LUCHA CONTRA EL PLÁSTICO DE UN SOLO USO, PAPEL Y OTROS RESIDUOS

Es un hecho que el plástico es uno de los principales problemas globales. La Agenda 2030 y la realidad así lo confirman. Nuestra industria, tan vinculada a la biodiversidad y al mar, no puede mantenerse al margen de esta problemática global y debe acometer importantes cambios para contribuir a paliar la contaminación provocada por este residuo, máxime porque numerosos destinos que tienen en el turismo una de sus principales industrias no tienen capacidad ni infraestructura suficiente y adecuada para su correcta gestión, tratamiento y eliminación, además de vivir realidades sociales que marcan diferentes prioridades. Este hecho exige a las empresas un esfuerzo y compromiso adicional para contribuir de forma positiva no ya en su eliminación, sino desde la reducción de la dependencia del plástico en origen.

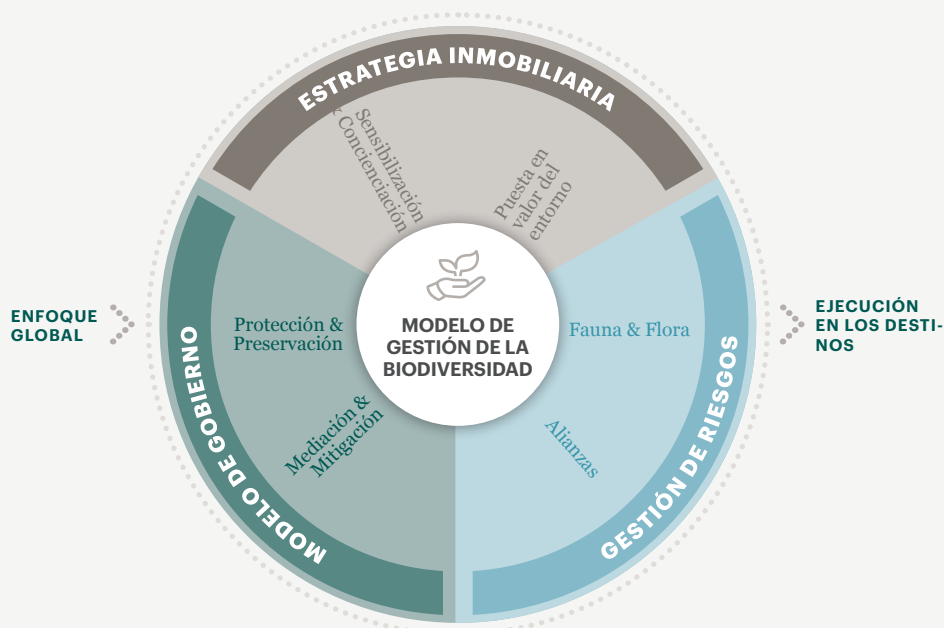
Dado este contexto, en 2018 definimos una ambiciosa hoja de ruta para reducir de forma contundente el volumen de residuos de plásticos generados por nuestra actividad. Definimos un plan completo, de alcance global, que implicó la acometida de acciones desde el inicio. En este plan nuestros proveedores han jugado un papel esencial por su capacidad de innovación, de generación de una oferta de productos alternativos adecuada, su nivel de adaptabilidad a nuestros requerimientos y compromisos compartidos con el Grupo.

Por otro lado, nuestros equipos, globales y operativos, han realizado un excelente ejercicio de

agilidad en la redefinición del nuevo producto, tanto hotelero como no hotelero, así como los atributos de nuestras marcas, implementando cambios y proponiendo alternativas compatibles con el nivel de la experiencia que ofrecemos, pero también coherente con nuestra implicación en la lucha contra la contaminación producida por este residuo.

Sin duda alguna, este es un factor que consideramos crítico ya que el reto debía acometerse implicando a nuestros clientes y huéspedes. A ellos dirigimos un mensaje claro sobre qué estamos haciendo y el propósito que nos mueve a actuar de este modo. Para nosotros es importante que nuestros clientes conozcan, perciban y se impliquen en nuestros compromisos, que son los suyos, a tenor del cambio que estamos experimentando en los patrones de consumo doméstico a nivel global.

No sólo su aceptación ha sido muy positiva, sino que nos ha permitido reforzar nuestros propios sistemas de gestión, imprimiéndonos un carácter de urgencia para solventar aquellas dificultades que hemos encontrado en el camino, sobre todo en destinos en los que es complejo avanzar dada la escasa o nula oferta de proveedores para dar respuesta a nuestros objetivos. Este reto ha supuesto un ejercicio riguroso de gestión, coordinación y ejecución transversal de un compromiso público asumido en 2018. La evolución del plan marcado está generando resultados muy positivos que haremos públicos durante el 1S 2020. Aún existe un margen de mejora porque combatir el exceso de plástico en el turismo no es una moda o una tendencia, sino una necesidad.



GESTIÓN DE LA BIODIVERSIDAD

GRI 304-1; 304-2

Nuestra actividad puede influir en la biodiversidad de aquellos destinos en los que tenemos presencia. Por este motivo, y de forma alineada con el ODS 15 integrado en 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. El Informe Integrado 2018 recoge la tipología de acciones que impulsa Meliá en el contexto de este modelo, con un foco especial en los 50 hoteles de nuestro portfolio ubicados en zonas protegidas o en riesgo. La identificación de estas zonas protegidas ha sido realizada según los criterios que Protected Planet establece en su base de datos de información World Database on Protected Areas, plataforma de información en abierto sobre áreas protegidas existentes para la toma de decisiones basadas en información, desarrollo de políticas y planificación de negocios y conservación y que las empresas

pueden usar para identificar riesgos y oportunidades asociadas a la biodiversidad.

El modelo contempla aquellos aspectos de impacto negativo o riesgos que pudieran afectar al entorno, así como las medidas a implementar para minimizar su impacto:

1. Fomento de la protección, conservación y el uso sostenible del capital natural
2. Enfoque preventivo en la evaluación de impacto ambiental de nuevos proyectos y la adopción de buenas prácticas a lo largo de todo ciclo de vida del activo
3. Involucración de los Grupos de interés, considerando sus necesidades y expectativas para su integración en planes de acción y colaborando en proyectos de investigación.
4. Compromiso para formar, sensibilizar y comunicar la relevancia de la biodiversidad.

Business Case

En 2019 hemos iniciado un proyecto junto al 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), con el objetivo de proteger a la tortuga boba (*Caretta caretta*), especie que se encuentra en peligro de extinción como consecuencia directa del cambio climático y la acción humana, y por la que Meliá demuestra una cercanía especial al ser, su hábitat natural, zona de actividad hotelera de la Compañía.

LA CAUSA DEL PROBLEMA

El calentamiento global está afectando de forma especial a las tortugas marinas, provocando su dispersión a zonas climáticas con temperaturas más frescas para realizar su anidamiento. Las playas españolas, más frescas que las localizadas en el Caribe, han duplicado las anidaciones recibidas, y la previsión es que éstas se incrementen en el futuro.

OBJETIVO E HITOS DEL PROYECTO

La iniciativa se ha enfocado en realizar un proyecto de investigación biológica del comportamiento de esta especie de tortuga genera en diferentes localizaciones donde Meliá tiene presencia: Caribe y Cabo Verde

Meliá ha financiado la estancia y formación de una bióloga de la Fundación Palma Aquarium en campos de anidación de tortugas marinas en Cabo Verde, con el fin de gestionar después acciones conjuntas que aseguren la anidación de tortugas marinas en Baleares, así como combatir las causas que provocan la pérdida de biodiversidad.

La colaboración 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



IMPACTOS & MEDIDAS PREVENTIVAS DE GESTIÓN

	Impacto o riesgo	Enfoques preventivos
Construcción, rehabilitación & operación	<ul style="list-style-type: none"> Alteraciones en el medio natural (cambios en el uso del suelo, deforestación, alteración de recursos hídricos, degradación de suelos, generación de estrés hídrico, contribución a la pérdida de arrecifes de coral de la zona, entre otros) 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de la normativa urbanística y medioambiental aplicable Manual de Diseño & construcción con criterios de sostenibilidad integrados Sistema de Gestión Energética certificado (ISO 50001) & Sistemas de Gestión Ambiental certificado (ISO 14001)
Uso y gestión de consumibles y recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> Contaminación del suelo, subsuelo y aguas marinas por mala gestión de químicos, fertilizantes, pesticidas, residuos o aguas residuales 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de la normativa urbanística y medioambiental aplicable Impacto por el consumo inadecuado, excesivo o no justificado de recursos naturales del destino Cadena de suministro responsable y adquisición de productos químicos de bajo impacto medioambiental Formación y capacitación en la gestión de residuos Protocolos de gestión y seguridad de fugas y escapes Programas de reducción de plásticos Inversión en equipos eficientes de energía y agua Medidas de eficiencia energética y sensibilización a empleados y clientes Modelo de gestión hotelera sostenible certificado
Emisiones & externalidades con afectación al entorno, flora y fauna	<ul style="list-style-type: none"> Emisión de contaminantes peligrosos, tóxicos o nocivos para la atmósfera, contaminantes atmosféricos de origen químico Contaminación acústica, lumínica o por radiaciones electromagnéticas: luz artificial, vibraciones o ruido generado por un establecimiento, que pueden afectar los ciclos de vida de diferentes especies, así como al propio hábitat. Emisión de gases de efecto invernadero como consecuencia de la propia actividad hotelera 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de la normativa medioambiental aplicable Monitorización constante del consumo de recursos energéticos (SAVE) Inversión en equipos eficientes de energía y agua, infraestructuras y sistemas de bajo impacto Medición de huella de carbono Sistemas de iluminación eficiente y de bajo impacto energético y lumínico Sensibilización a clientes en el respeto de flora & fauna local
Flora & fauna	<ul style="list-style-type: none"> Introducción de especies exóticas invasoras, que pueden generar graves daños o desequilibrios en el ecosistema local Alteración de la flora y fauna local por la afluencia de personas y comportamientos inadecuados en zonas de biodiversidad de alto valor 	<p>Diseño de jardines y zonas arbóreas respetando la diversidad autóctona</p> <p>No utilización de animales o especies autóctonas como parte de la propuesta hotelera</p> <p>Protección de especies locales, animales o vegetales, acciones de recuperación y limpieza</p> <p>Sensibilización a empleados y clientes sobre el respeto de la flora & fauna local</p> <p>Iniciativas de protección y conservación: alianza con el Palma Aquarium</p>



PERSPECTIVAS 2020

Posicionamiento y tecnología

- ✓ Digitalizar la medición de residuos por tipología
- ✓ Certificar nuestro Sistema de Gestión Ambiental, de acuerdo a criterios ISO 14001
- ✓ Ampliar el plan de certificaciones basado en nuestro sistema de gestión ambiental (80 hoteles)
- ✓ Impulsar nuestra estrategia de movilidad sostenible
- ✓ Definir una estrategia de compras con criterios ESG que minimice los residuos en origen
- ✓ Definir una estrategia de cambio climático acorde a nuestros riesgos y oportunidades

Cambio climático y emisiones

- ✓ Elaborar una Política de Cambio Climático
- ✓ Reducir el 18,4% de nuestras emisiones de CO2/estancia
- ✓ Analizar el impacto económico de la reducción de emisiones de CO2

Gestión de residuos y economía circular

- ✓ Identificar oportunidades en la gestión de RSU, residuos peligrosos y definir una hoja de ruta
- ✓ Monitorizar los residuos a nivel global
- ✓ Establecer objetivos más ambiciosos para la recogida selectiva de residuos
- ✓ Extender nuestra lucha contra el plástico
- ✓ Impulsar nuevos proyectos de economía circular junto a nuestros *partners* de referencia
- ✓ Continuar con nuestro compromiso de sensibilización a nuestros grupos de interés

Concienciación y sensibilización

- ✓ Incrementar el alcance de nuestro enfoque en materia de blockchain medioambiental
- ✓ Impulsar la concienciación y educación en biodiversidad en los programas de actividades para familias

Eficiencia energética y agua

- ✓ Alcanzar el 70% de consumos energéticos con origen renovable certificado
- ✓ Extender el proyecto GMAO de los 177 hoteles actuales a 189 hoteles del portfolio
- ✓ Redefinir nuestro objetivo hídrico, tras haber alcanzado el objetivo marcado para el 2020, el pasado año 2018
- ✓ Elaborar una Política Corporativa de Gestión de Recursos Hídricos
- ✓ Definir planes de acción para niveles de criticidad media (niveles 1 a 4)
- ✓ Dar seguimiento al análisis de riesgos y oportunidades en zonas de nivel 5

2021-2023

- ✓ Definir planes de adaptación y mitigación al cambio climático
- ✓ Elaborar la hoja de ruta para ser una hotelera neutra en carbono
- ✓ Elaborar el Mapa de Riesgos Climáticos acorde a nuestra presencia global
- ✓ Realizar un análisis de impacto económico - financiero del Mapa de Riesgos Climático TFCO
- ✓ Reducir el 13% de emisiones en los alcances 1 y 2 y el 6% en alcance 3
- ✓ Impulsar el análisis de riesgos y oportunidades de la huella hídrica en nuestra cadena de valor

2035




- ✓ Reducir el 51% de emisiones en los alcances 1 y 2 y el 21% en alcance 3

Cadena de Suministro Responsable

GRI 102-9; GRI 308-2

Meliá Hotels International mantiene una apuesta permanente por impulsar una gestión responsable y sostenible de la cadena de suministro y construir vínculos a largo plazo con sus proveedores, basados en una relación de ética, transparencia y confianza.

La gestión integral de la cadena de suministro tiene como base el cuerpo normativo, compuesto por la [Política de Compras y Contratación de Servicios Responsables](#), el [Código Ético de Proveedores](#), la Norma de Compras, así como otras políticas y normas de la Compañía.

ODS Relacionados		Contribución de Meliá
FOCO PRINCIPAL		
	Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles	Meliá asegura que sus estándares y requisitos de sostenibilidad, incluyendo criterios sociales, medioambientales y de buen gobierno sean de aplicación a todos sus proveedores. Por ello, apuesta por una gestión innovadora e integral de la cadena de suministro para contribuir al desarrollo de un modelo de negocio responsable.
FOCO COMPLEMENTARIO		
	Objetivo 16: Paz, justicia e instituciones sólidas	En Meliá creemos que el desarrollo sostenible sólo es posible en un entorno de colaboración, donde todos los actores relevantes de la cadena de valor trabajamos de la mano, bajo una relación de cooperación y transparencia. Mantenemos alianzas estratégicas no sólo con proveedores, sino con otros grupos de interés como instituciones públicas, ONGs, entre otros.
	Objetivo 17: Alianzas para lograr los objetivos	

POSICIONAMIENTO & ESTRATEGIA

Nuestro principal objetivo es impulsar un modelo de aprovisionamiento sostenible a nivel global, minimizando costes de compra, almacenamiento y distribución en todos nuestros hoteles, al mismo tiempo que se garantizan los estándares de calidad marcados por la Compañía, y nuestros compromisos asumidos interna y externamente. La **integración de criterios ESG** (ambientales, sociales y de gobierno) en la cadena de suministros asegura una operación responsable con el entorno y fortalece la relación a largo plazo con nuestros proveedores.

La estrategia diseñada se basa en **cinco principios** que nos ayudan a optimizar el desempeño y minimizar los riesgos asociados:

- ✓ Integrar la estrategia de la cadena de suministro con la estrategia corporativa
- ✓ Asegurar el modelo de gobierno y sus medidas de control y cumplimiento, mediante la correcta formalización de los contratos con nuestros proveedores
- ✓ Impulsar la transformación digital del modelo de gestión, bajo criterios de calidad, servicio, sostenibilidad, garantizando un modelo competitivo y óptimo.

- ✓ Aplicar medidas de seguimiento y control para asegurar que todos nuestros proveedores desarrollan sus actividades bajo los estándares y compromisos marcados por el Grupo
- ✓ Gestionar un sistema de compras centralizado basado en la agregación de volumen y operando bajo un modelo de gestión flexible, adaptado a las necesidades regionales, locales y a los estándares por marca.

ANÁLISIS DE RIESGOS ESG EN LA CADENA DE SUMINISTRO

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 y 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 DEL 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

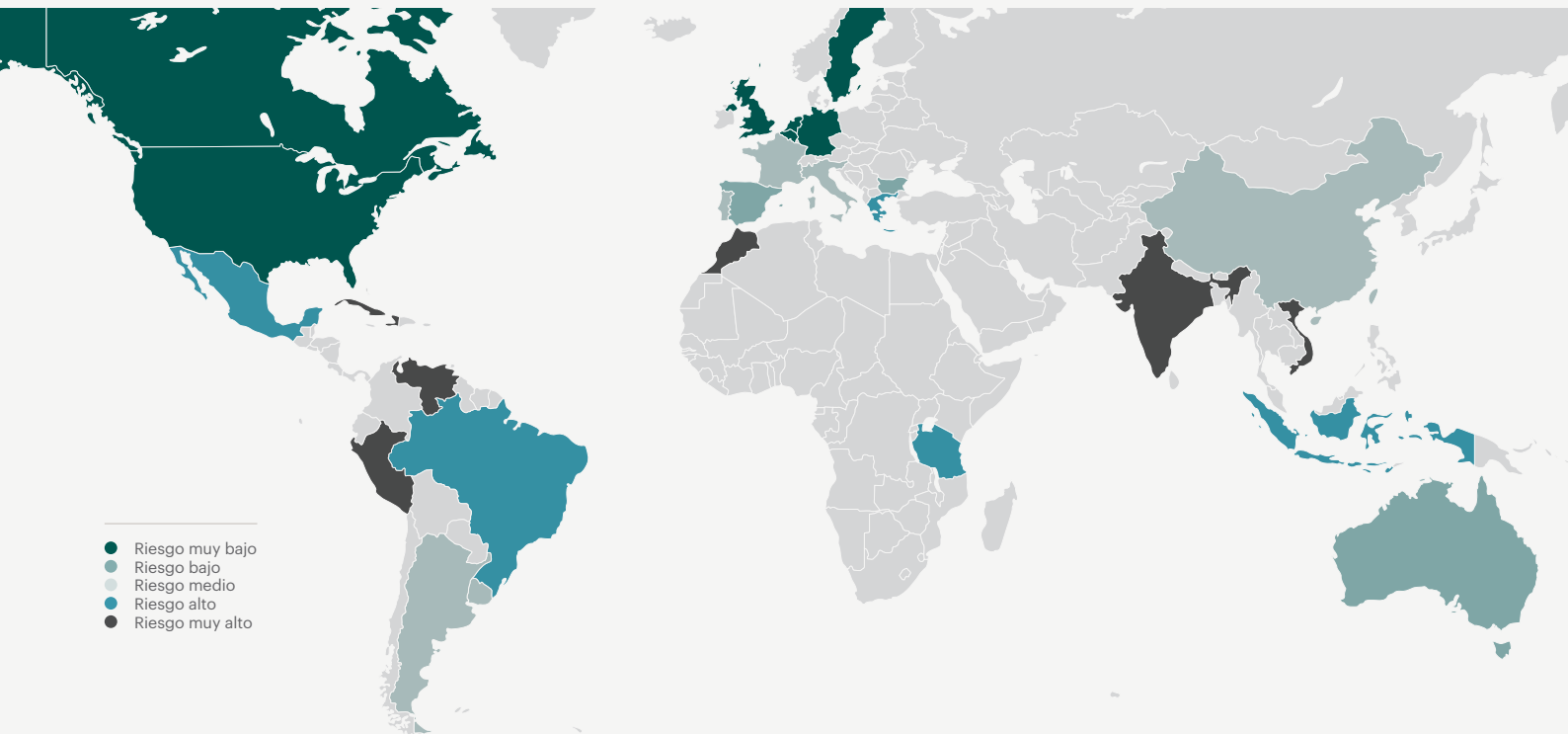
En línea con los principios y valores de Meliá, se ha asignado un mayor peso a los riesgos asociados a los DD.HH., a la seguridad laboral y a la corrupción



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 DE LA CADENA DE SUMINISTRO



IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDORES CRÍTICOS

Apoyados en este análisis, 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 (ubi-

cación 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).

5.211
Proveedores Tier 1

43
Proveedores Críticos Tier 1

170
Proveedores Críticos No Tier 1

GRI 412-3; GRI 414-2

SELECCIÓN DE PROVEEDORES CON CRITERIOS SOSTENIBLES

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 de óptima de proveedores, de acuerdo con nuestros principios, valores y compromisos públicos asumidos. Al entablar una relación comercial con Meliá, todos los proveedores firman una cláusula de sostenibilidad, a través de la cual aceptan el

conocimiento de nuestros requerimientos y se comprometen a su impulso, asumiendo la posibilidad de que la Compañía audite el cumplimiento y grado de avance en esta materia. Asimismo, todos los proveedores deben aceptar nuestro [Código Ético del Proveedor](#), o en caso cuenten con un propio deberán firmar un *Conformity Statement*, que garantice el alineamiento con los principios de nuestro código.

COMPROMISOS DEL 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



1.656
(31,8%)

Proveedores con Cláusula de Sostenibilidad firmada

60%

Objetivo 2020 Proveedores con Cláusula de Sostenibilidad firmada

1.579
(30,3%)

Proveedores con Código Ético firmado/ aceptado

60%

Objetivo 2020 Proveedores con Código Ético firmado o aceptado



EVALUACIÓN EN DESEMPEÑO SOSTENIBLE

Como parte del proceso de mejora continua de la gestión en la cadena de suministros, Meliá efectúa evaluaciones periódicas a sus proveedores para medir su desempeño en sostenibilidad. Esta evaluación tiene como 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 revisión de renovación de contratos.

Para la realización de este proceso trabajamos de la mano de EcoVadis, un *partner* de referencia a nivel internacional en evaluaciones ESG, que realiza una evaluación de debida diligencia. Dicha evaluación se realiza 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.

Como parte final del proceso de evaluación, la ficha de resultados elaborada por EcoVadis, que contiene la calificación, las fortalezas y áreas de mejora, es utilizada como herramienta para la definición de medidas correctivas, que garanticen una gestión sostenible de la cadena de suministro y una alineación con nuestra estrategia. El desempeño de Meliá en este ámbito nos ha llevado a ser considerados en el 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 de 2019 y en línea con el proceso de digitalización de la Compañía, la evaluación se realizará a través de esta plataforma.



52

Proveedores Evaluados por EcoVadis en 2019

174

Proveedores evaluados en los últimos 3 años*

50%

Objetivo Proveedores Evaluados 2020

(*) Incluye proveedores evaluados con el sistema anterior (cuestionario de sostenibilidad)

Business Case

COMPROMETIDOS CON LA ELIMINACIÓN DE PLÁSTICOS DE UN SOLO USO

Meliá Hotels & Resorts, marca insignia del grupo Meliá Hotels International, anunció en 2019 un nuevo acuerdo con la marca de cosméticos Rituals, convertido en su nuevo proveedor de amenities de baño para los hoteles de España y la región EMEA. Fruto de esta colaboración, que se enmarca en el posicionamiento responsable de la compañía y el compromiso de la marca con el bienestar de sus clientes, se están eliminando todos los envases de plástico monodosis de los artículos de baño y se sustituyen por dosificadores en formato "ecopump" de 300ml, que contienen en torno a diez veces más producto y utilizan mucho menos plástico.

Con esta medida, se estima una reducción del consumo de más 33.600 kg de plástico en productos de baño, lo que supone una reducción del 42% de desperdicio de plástico, logrando evitar la emisión de más de 72.000 kg de CO2 a la atmósfera.

Por otro lado, también se han reemplazado el resto de los artículos de baño (cepillos, peines, etc.) por packs ecológicos, elaborados con materiales 100% orgánicos y compostables, y cuyo embalaje es de cartón reciclado. Estos productos son servidos bajo petición del cliente, para un consumo más responsable.

“Queremos mejorar la experiencia de nuestros huéspedes con productos de máxima calidad y que, al mismo tiempo, nos ayuden a reducir nuestra huella en el entorno, por ello, la colaboración con Rituals ha venido motivada por su carácter innovador y compromiso con el medioambiente, que responde a dos criterios fundamentales de Meliá: la sostenibilidad y la excelencia”



Como perspectivas para el año 2020, se tiene previsto continuar con el compromiso de la Compañía en la eliminación de plásticos en los hoteles de la marca **INNSIDE by Meliá**, donde se reemplazarán productos con envases de

plástico, no sólo en los productos de baño, sino también en la familia de productos de F&B (alimentos y bebidas), alcanzando una reducción de consumo de más de 2.600 Kg de plásticos, es decir un 50% del consumo actual de plásticos.



COMPRAS CENTRALIZADAS 2019

429,2 M€

Volumen de compras

5.211

Cartera de proveedores

375,9 M€
90,97%*

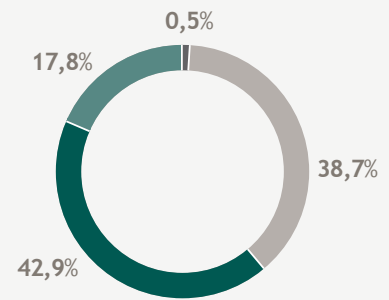
Volumen de compras locales

4.661

Cartera de proveedores locales

* El objetivo fijado para 2020 era de 90%

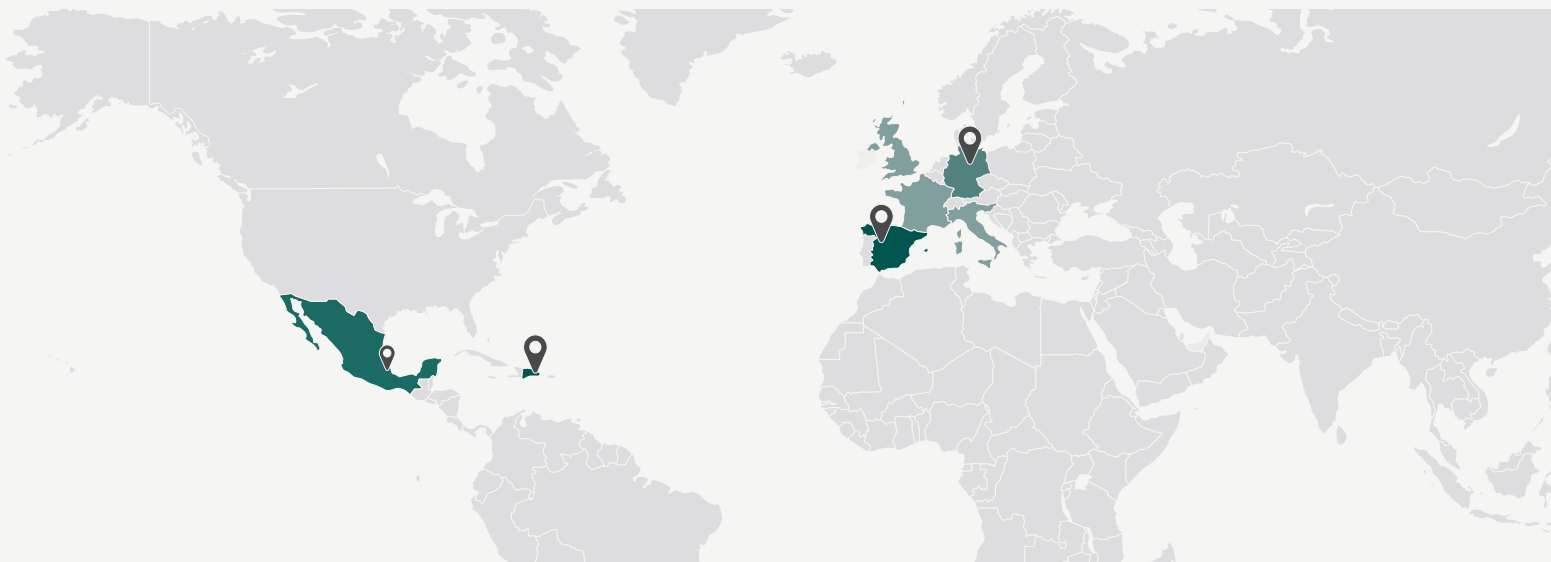
FAMILIAS DE PRODUCTO COMPRAS CENTRALIZADAS



● F&B ● Servicios ● Equipamiento ● Otros

PRINCIPALES PROVEEDORES

GRI 204-1



Volumen de compras centralizadas (Mn €)



España	293.067.408	Reino Unido	11.916.068
República Dominicana	63.143.026	Francia	5.388.466
México	36.139.605	Italia	3.914.624
Alemania	15.584.489		

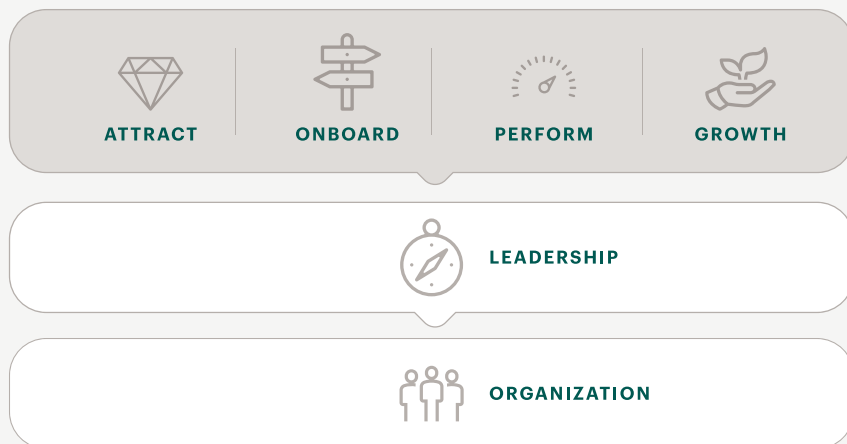
EMPLOYEE CENTRICITY: NUESTROS COLABORADORES EN EL CENTRO DE LA EXPERIENCIA

Nuestros colaboradores son la palanca clave para ofrecer experiencias inolvidables y únicas a nuestros clientes, materializadas en la prestación de un servicio excelente, de cercanía y calidez que transmiten nuestros equipos, para contribuir a nuestro liderazgo dentro del sector. Por ello, su desarrollo profesional se encuentra en el centro de nuestros planteamientos y, como Compañía, aspiramos a asegurar a nuestros colaboradores la entrega de una promesa específica desde cada una de nuestras marcas.

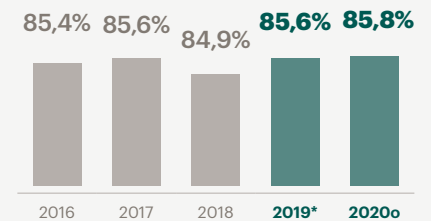
Este compromiso queda reflejado en nuestra [Política de Recursos Humanos](#).

Este enfoque, impulsado en el marco del anterior Plan Estratégico, inició un proceso de transformación cultural que ha reforzado nuestro modelo de gestión integral de personas, nuestra eficiencia, productividad y competitividad, apalancado en el compromiso y orgullo de pertenencia.

EMPLOYEE JOURNEY



ÍNDICE DE COMPROMISO



* Plantilla participante 90%

Desde entonces trabajamos para alcanzar este propósito, potenciando el talento interno, generando oportunidades de desarrollo y de mejora de sus habilidades y competencias en un contexto cada día más digital que nos exige incorporar nuevos roles y funciones para ser más competitivos. Actuar así nos está permitiendo enfrentarnos, en las mejores condiciones, a las nuevas tendencias, cada vez más exigentes y cambiantes, sin olvidar dar respuesta a las expectativas de nuestros colaboradores.

En esta era digital, es necesario seguir avanzando e integrar nuevas herramientas y habilidades que permitan a nuestras personas evolucionar y adecuarse al nuevo entorno. Para desenvolverse en un ecosistema que exige nuevas capacidades, apoyamos a nuestro equipo humano y les inspiramos para que se sientan protagonistas de este cambio, dando respuesta a sus necesidades de desarrollo y crecimiento.

“Meliá ha obtenido 97 puntos sobre 100 por su modelo de desarrollo de capital humano en el SAM Corporate Sustainability Assessment de S&P Global (CSA 2019)”

GRI 404-2

THE MELIÁ ROLE MAP

Nuestro nuevo modelo de gestión, que apuesta por la agilidad y transversalidad, nos ha llevado a identificar roles clave para Meliá, construir una propuesta transversal entre áreas globales y unidades de negocio y ofrecer una propuesta de compromiso a las personas, avanzando en la personalización de la experiencia de nuestros empleados.

El proyecto establece la arquitectura básica del modelo de gestión, que sitúa a cada empleado en el contexto organizativo, favoreciendo la gestión de los recursos y las oportunidades de crecimiento para cada uno de nuestros empleados.

Así, cada rol establece las responsabilidades, conocimientos y competencias necesarias que define cada perfil. El modelo ha permitido identificar 29 roles clave en Meliá, agrupados en tres familias. Hemos logrado de este modo simplificar la gestión de personas, facilitando una visión transparente y transversal de las oportunidades de desarrollo y formación de cada empleado.

Durante 2019 hemos implantado el modelo en las áreas globales y comenzado la implantación del modelo en las unidades de negocio, proceso que se extenderá a lo largo del año 2020.

MELIÁ STARRING YOU

De forma alineada con nuestro planteamiento corporativo *“leisure at heart, business in mind”*, hemos avanzado en la construcción de un programa de marca empleadora reconocible para el empleado.

En 2019 hemos lanzado diferentes campañas para atraer talento, *The Dream Chasers*, en los diferentes entornos e identificamos talento en ferias de empleo, universidades, redes sociales, entre otros.

Además, hemos lanzado el renovado programa de Onboarding, transversal para todos los nuevos empleados, con el objetivo de fomentar la formación transversal, utilizando diferentes soportes, físicos o virtuales, para poder llegar a todos los colectivos en todas las partes del mundo. De este modo, favorecemos una inducción completa a Meliá y sus valores durante los primeros días de su incorporación.

CRECIMIENTO Y DESARROLLO DEL TALENTO

Seguimos trabajando en la identificación de talento a través de herramientas como Talent Review y Talent Map. Los Talent Review, lanzados este año, son reuniones de estrategia del talento con todas las funciones de Meliá, que nos permiten nos han permitido analizar nuestras necesidades de cara a definir un Plan de Actuación en materia de talento, que permita dar respuesta a los siguientes aspectos:

- ✓ Necesidades transversales y globales
- ✓ Definición de colectivos clave
- ✓ Definición de roles críticos

Asimismo, a lo largo de este año hemos avanzado en la implantación del Talent Map, nuestra herramienta para detectar talento interno con potencial de movilidad y asunción de nuevos roles entre áreas globales y hotel. El despliegue iniciado en 2018 en EMEA y América se ha completado en 2019 con la implantación en España y Asia.

Talento Inbound & Outbound

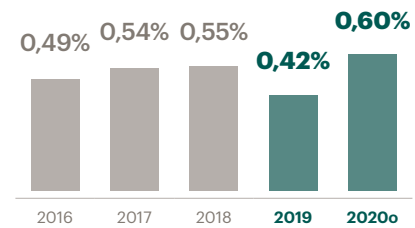
Durante 2019, hemos lanzado un ambicioso proyecto centrado en la creación de un banco de talento conectado y compartido, Hoy están implicados 130 hoteles de España, aunque el proyecto tiene vocación de globalidad. El piloto permite visualizar el talento disponible en la actualidad en los hoteles para impulsar la transversalidad de oportunidades laborales que ofrecen los flujos de ocupación de las diferentes unidades de negocio, permitiendo la movilidad de forma ágil y enfocada a las necesidades reales y oportunidades detectadas.

En paralelo, hemos diseñado un sistema piloto, implantado en España, Cabo Verde y Marruecos, que nos permite medir cómo nuestro talento contribuye a cada hotel. Así, cada hotel establece metas de mejora para potenciar el desarrollo de los equipos y su aportación atendiendo a múltiples factores que permiten mejorar el desarrollo, alineando el desarrollo de los equipos, su potencial de desarrollo y la estrategia de talento de la Compañía.

Formación online a través de nuestra plataforma eMELIÁ

En un entorno cada vez más digital, nuestra plataforma adquiere un rol de mayor relevancia al acercar a nuestros colaboradores opciones de crecimiento profesional, difusión del conocimiento y el desarrollo continuo sobre contenidos esenciales de Meliá.

INVERSIÓN EN FORMACIÓN Y DESARROLLO*



* Inversión en formación / Gastos de personal



4.884

Empleados formados en eMELIÁ

Durante el primer mes de este año 2020 hemos lanzado una nueva solución tecnológica, denominada Cornerstone, para llegar a más colectivos de empleados, sobre todo de hotel, y avanzar en la eficiencia en la gestión de la formación con más y mejores contenidos actualizados a la realidad de nuestro negocio y a las necesidades presentes y futuras de nuestro empleado.

Programas específicos de formación: Graduate Programs & Talent Pools

Concebidos para cubrir necesidades críticas de talento, estos programas buscan compensar la escasez de ciertos perfiles en el mercado o su alta demanda en nuestra organización. Están destinados a dos colectivos específicos: personal base en su primer año de contrato, o personas en prácticas.

En ambos casos los participantes han demostrado motivación hacia posiciones de mayor responsabilidad a nivel internacional.

Los dos programas que hemos lanzado en 2019 son:

- ✓ *Executive Graduate Program*, orientado a identificar personal base con potencial hacia la dirección de hotel, que tras un periodo de 18 meses pueden ocupar una posición de mando intermedio con proyección futura a Dirección.
- ✓ *Finance y Revenue Graduate Programs*, de 12 meses de duración cuyo objetivo es identificar y formar talento interno ocupando posiciones de comité operativo con proyección hacia comité ejecutivo.

En cuanto a programas formativos en áreas corporativas, seguimos impulsando diferentes pools de talento para directores y managers, orientados a satisfacer nuestra demanda interna de talento, avanzando en la identificación de los perfiles críticos que vamos a necesitar a futuro.

The Change Makers

El proyecto, diseñado en 2017 alcanza a un colectivo de más de 1.000 personas, agrupadas en cuatro colectivos con diferentes itinerarios formativos. Se inició con la evaluación competencial en habilidades digitales y se continuará con una formación técnica adaptada a cada perfil, con el objetivo de impulsar la transformación digital de las áreas comerciales a través del empoderamiento de los participantes en la generación de cambios.

Durante 2018 se cerró la fase de acompañamiento e inmersión del colectivo en el programa. Este año 2019, se ha culminado con la formación de todo este colectivo.

La clave del éxito de este programa ha residido haber logrado generar la confianza necesaria entre los participantes para que se sientan actores del cambio y venzan el miedo al uso de las nuevas tecnologías en su desarrollo profesional.

Esta filosofía de acompañamiento transversal a todo un colectivo será exportada a otras áreas dado el momento de transformación digital en el que estamos inmersos.

MELIÁHOME: EL NUEVO PORTAL DEL EMPLEADO

Reforzar nuestra capacidad de comunicación interna es esencial en un contexto tan dinámico. Así, hemos lanzado un nuevo portal del empleado, con enfoque global, un nuevo diseño más actual y adaptado a los diferentes perfiles de usuarios. Su usabilidad permite a nuestros empleados a acceder a la actualidad de Meliá, procesos, manuales, información personal, etc. desde diferentes dispositivos, y con una gestión descentralizada.

El portal, también concebido como herramienta de trabajo, permite al usuario crear comunidades para compartir buenas prácticas y conocimiento mejorando su propia experiencia como empleado. En este 2019 hemos lanzado dos comunidades de práctica: Revenue & Sales & Marketing.

En este marco digital, la compañía ha potenciado un modelo de comunicación interna que tiene como objetivo ser más participativa, más atractiva y cercana, mejor distribuida y que, a su vez, refleje la cada vez mayor internacionalización y diversidad de la compañía. Un ejemplo de ello ha sido el lanzamiento del nuevo newsfeed semanal, convertido en la principal herramienta de divulgación de contenido, con la que se ha dado relevancia y visibilidad a todas las áreas de interés del empleado, de forma segmentada, sencilla, en un único impacto semanal y en un lenguaje cercano que refleja la cultura hospitalaria de la compañía.

También cabe destacar el lanzamiento del Plan de Comunicación y Acompañamiento del nuevo Plan Estratégico, esencial para contribuir a la gestión del cambio, y que pretende promover el conocimiento y la formación necesaria, así como la constante sensibilización, motivación e involucración de todos los colaboradores a lo largo de las distintas fases del mismo.



8

Participantes
Executive Graduate Program

15

Participantes
Finance y Revenue Programs

65

Participantes
Talent Pools corporativos

PEOPLE DATA

En pleno proceso de transformación digital, y para favorecer el acceso y gestión en tiempo real de la información relativa a personas, hemos desarrollado Glow Input. Esta herramienta recoge y monitoriza datos de empleados en todos los hoteles, complementando nuestros ERPs.

Con la monitorización de más de 200 hoteles durante este año 2019, y la información que el sistema provee nos permite realizar una mejor gestión de los datos e indicadores y una toma de decisiones más rápida y efectiva, así como un *benchmarking* interno de gran utilidad para la gestión de los recursos humanos

GESTIÓN DE LA IGUALDAD, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

Nuestra diversidad es un valor para fidelizar y atraer talento a una Compañía en la que conviven diferentes géneros, culturas, generaciones, perfiles y habilidades. De hecho, en Meliá están presentes más de 155 nacionalidades, entre las que destacan la cubana (26,23%), la española (22,78%) y la dominicana (10,92%). Contamos con empleados de perfiles diversos, entre ellos 138 personas con discapacidad en perímetro consolidado y 199 en perímetro agregado.

Para impulsar la diversidad fomentamos la igualdad de oportunidades, prohibiendo de forma expresa, en nuestro [Código Ético](#) y en nuestra [Política de Recursos Humanos](#) cualquier causa de discriminación, respetando en todo momento la legislación aplicable e impulsando las mejores prácticas en gestión de personas para avanzar y contribuir a la gestión global en esta materia.

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, ascensores 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.

Plan de Igualdad

Durante 2019 hemos firmado nuestro segundo Plan de Igualdad, con alcance para toda España, junto a nuestros sindicatos mayoritarios. Ha sido concebido como una actualización y superación del firmado en 2011 y recoge nuestros compromisos con la defensa de las personas en materia de igualdad en torno a nueve ámbitos de actuación.

- ✓ Acceso a la empresa
- ✓ Contratación
- ✓ Promoción
- ✓ Formación
- ✓ Retribución
- ✓ Salud laboral
- ✓ Violencia de género
- ✓ Comunicación
- ✓ Conciliación

En el nuevo plan destacan aspectos como la contratación equilibrada e igualitaria de personas con discapacidad y el impulso de acciones formativas en igualdad en todos los niveles de la empresa. Además, nos comprometemos hacer públicos los criterios que definen los diferentes conceptos retributivos del personal, introduciendo la evaluación psicosocial por género y la consideración de variables de género en materia de Prevención de Riesgos Laborales.

Como Compañía, 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.

Además, potenciaremos la comunicación en materia de diversidad y equidad. Para lograrlo hemos incorporado un apartado específico sobre Igualdad en el Portal del Empleado.



44,6%

Mujeres
(de la plantilla total)

26,9%

Mujeres en
posiciones
directivas
(de la plantilla total)

41,9%

Mujeres en
posiciones junior
directivas
(del total de
posiciones junior
directivas)

22,5%

Mujeres en
posiciones de
alta dirección a
un máximo de 2
niveles del CEO
(del total de
posiciones
directivas)

59,1%

Mujeres en
posiciones
directivas en
funciones de
generación de
ingresos (ventas)
(del total de
managers)

También en 2019, dando respuesta a las inquietudes transmitidas por nuestros colaboradores en Oficinas Corporativas en España en cuando a las mejoras que Meliá puede impulsar para mejorar la conciliación entre vida personal y profesional, se ha adaptado el horario laboral reduciendo el tiempo destinado al almuerzo y flexibilizando el horario de inicio y fin de la jornada laboral para aquellos colaboradores que lo deseen. En nuestros hoteles, la operación respeta el equilibrio y la conciliación personal en la medida en que las necesidades del negocio lo permiten, por ello se establecen los turnos de trabajo y las vacaciones con la debida antelación respetando los acuerdos pactados y los horarios laborales vigentes en cada uno de los países en los que la Compañía opera.

Acercando Meliá a los colectivos más jóvenes: #BootcampUnder30

Se ha lanzado un programa piloto de *engagement* dirigido a 37 empleados menores de 30 años, colectivo que representa al 20% de la plantilla corporativa mundial, que han demostrado un desempeño excelente y tienen el potencial que seguirá creciendo con nosotros.

Dotarles de una visión de mercado y conocer más a la Compañía es el principal objetivo. A través del acercamiento a temáticas como la sostenibilidad, su experiencia como empleado, trabajo en equipo, efectividad personal o la digitalización, entre otros, les acercamos a nuestra realidad y nos permite además compartir y recoger sus

ideas, comentarios y feedback en un modelo de trabajo ágil, dinámico e interactivo a través de la implicación en los diferentes retos que la Compañía precisa acometer en el presente.

Nuestro objetivo es extender la iniciativa al resto de regionales y hoteles a nivel mundial durante el próximo año.

Fomentando la desconexión digital

En este año 2019, la Compañía ha revisado su Política de Recursos Humanos e integrado su compromiso en avanzar en dicha materia, siendo conscientes del reto que para el sector implica.

Meliá reconoce y respeta, en la medida que la actividad del negocio lo permita, 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.

Salvo causa de fuerza mayor o circunstancias excepcionales, reconoce el derecho de los trabajadores a no responder a los mails o mensajes profesionales fuera de su horario de trabajo.

Así mismo, promoverá acciones de sensibilización y formación dirigidas a todos los empleados para informarles sobre los riesgos, desafíos y buenas prácticas relacionados con el uso de las herramientas digitales.

Business Case

CLOSINGAP

LUCHANDO CONTRA LA BRECHA DE GÉNERO EN EL TURISMO

En 2018 nos unimos a un destacado grupo de multinacionales que operan en España como Merck, Mapfre, Vodafone, Repsol, L'Oréal, Mahou San Miguel y Solán de Cabras, BMW, Bankia, PWC, Grupo Social ONCE y Kreab España, con el objetivo de construir un clúster Closingap, que contribuyera a impulsar la transformación social, desde el ámbito empresarial, en materia de economía y mujer, en estrecha colaboración entre los sectores público y privado.

ClosinGap tiene su origen en Healthy Women, Healthy Economies, iniciativa lanzada a nivel global en 2014 por la empresa líder de ciencia y tecnología Merck, bajo el paraguas del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico, con el objetivo

de identificar y eliminar las barreras que impiden a las mujeres desarrollar su pleno potencial en la sociedad. España es el primer país que la ha adaptado para extender la experiencia a las circunstancias que se dan en la Unión Europea.

La plataforma nace con el objetivo de analizar el impacto económico que tiene para la sociedad que las mujeres no cuenten con las mismas oportunidades. Cada una de las empresas miembro analiza una de las brechas existentes en ámbitos tan diferentes como salud, pensiones, entorno digital, conciliación y corresponsabilidad, ocio, turismo, consumo, movilidad, educación, ámbito rural o discapacidad.

Durante el año 2019 se han publicado seis informes que proveen de una visión del impacto económico en el PIB español por razón de género y las oportunidades que la diversidad genera en la economía de nuestro país.

Nuestra participación nos ha llevado a realizar una prospección interna sobre la brecha de género en los viajes y el turismo de los españoles, así como su correspondiente coste de oportunidad. Las conclusiones del estudio, concluyen, entre otras cosas, que el género es un elemento diferenciador en la demanda efectiva de servicios turísticos.

El informe [Coste de oportunidad de la brecha de género](#) en el turismo fue presentado en noviembre en un evento abierto a toda la sociedad en el hotel Gran Meliá Victoria (Mallorca, España).

closingap

closingap

01

Las mujeres residentes en España viajan un 6,9% menos que los hombres, aunque las pernoctaciones son similares.

El 90% de los viajes de ambos son dentro del territorio nacional y los hoteles son los alojamientos elegidos para el 22% de las pernoctaciones, seguidos de los alojamientos residenciales.

02

Por cada viaje de negocios de una mujer, el hombre realiza tres. El techo de cristal alimenta esta brecha, pero no es la única causa.

Si las mujeres realizasen los mismos viajes de negocios que los hombres, se generarían hasta 2.350 millones de euros al año.

03

Las mujeres residentes hacen 2,2 millones de viajes más al año que los hombres por motivos personales, en los que realizan un mayor gasto medio diario que los hombres, especialmente porque se inclinan por alojamientos hoteleros de mayor categoría.

Si los hombres se inclinasen por un alojamiento hotelero de la misma forma que las mujeres, el impacto económico alcanzaría 258 millones de euros al año.

04

Cuando hacen viajes por motivos personales, las mujeres contratan más servicios turísticos, hacen un menor uso del vehículo privado y más del transporte compartido, organizan sus viajes con mayor antelación y emplean con más frecuencia los canales digitales para realizar sus reservas.

Además, viajan más acompañadas que solas, con independencia de la edad.

CERCANOS AL MUNDO ACADÉMICO

Para nosotros es clave cuidar y desarrollar a nuestros equipos e incorporar el mejor talento que quiera unirse a una empresa en constante crecimiento, oportunidades de desarrollo internacional y con una fuerte apuesta por la digitalización.

Queremos atraer a los mejores y ponemos en valor nuestra reputación, nuestra propuesta de valor y fuerza de marca para dar a conocer al talento, allá donde esté.

Para lograrlo, trabajamos de forma directa con las entidades académicas y plataformas más adecuadas como universidades, centros educativos especializados en ámbitos que estratégicos para nosotros y que nos permiten enriquecer nuestra diversidad y estar a la vanguardia en la atracción del talento.

Aunque el trabajo directo con entidades de carácter local es clave para nosotros por su proximidad a nuestros hoteles, priorizamos

relaciones a largo plazo con entidades y universidades que consideramos estratégicas por diferentes motivos.

Además, nuestro vínculo con la universidad implica también el compromiso de apostar por la transferencia y compartición de conocimiento, acercando a los alumnos tendencias del sector de la mano de nuestros profesionales. Este año, hemos impulsado el **Proyecto Capstone**, proyecto global y transversal de diez meses de duración en el que cinco jóvenes formados en la Escuela de Hotelería de Lausanne, en la Polytechnic (Hong Kong) y en la Universidad Houston, se han trasladado a España durante tres meses para finalizar su proyecto final de master resolviendo el reto de potenciar el performance de un hotel combinando el revenue con inteligencia de negocio (BI) planteado por Meliá con el apoyo de los equipos de Revenue, Brands y Estrategia de Meliá.



+300

Acuerdos académicos

+40

Presentes en Ferias y encuentros de empleo

23

Universidades estratégicas

(95% con convenio de colaboración)

33%

Becarios en áreas corporativas globales contratados

INTEGRACIÓN SOCIOLABORAL DE COLECTIVOS EN RIESGO

Junto a aliados clave buscamos generar valor compartido con la sociedad. Prestamos una especial atención a colectivos en riesgo de exclusión en el marco de nuestra estrategia global de Responsabilidad Corporativa que tiene en la empleabilidad social uno de sus pilares.

Nuestra estrategia está alineada con la Agenda 2030, cuyo desarrollo queremos contribuir a impulsar trabajando de forma directa los ODS 4, 8, y 17, ofreciendo oportunidades formativas que incidan en el desarrollo económico y social a través del empleo de forma igualitaria y no discriminatoria junto a aliados que comparten nuestro compromiso.

Además, la nueva demanda de empleo tiene en el sector social un excelente nicho de talento que queremos contribuir a impulsar trabajando de forma colaborativa y en plataforma con entidades de referencia para activar proyectos enfocados a favorecer la empleabilidad y la integración sociolaboral de colectivos en

riesgo a través de la mejora de sus habilidades y capacidades más allá de la formación técnica-teórica. Compartimos con ellas nuestro conocimiento, espacios, un entorno real de aprendizaje y, para muchos de ellos, una oportunidad real de trabajo. En esta línea, trabajamos junto a Fundación Bancaria La Caixa en la integración sociolaboral de personas en riesgo en el marco del Programa Incorpora.

Nuestro *partner* está posicionado como la primera fundación de España y la tercera del mundo por volumen de activos, siendo un referente internacional en la gestión social, cultural e investigación.

Junto a ellos, desde el año 2018, tras unirnos al Programa Incorpora ofrecemos oportunidades laborales en ámbitos operativos de hotel, como pisos, cocina, F&B, servicios técnicos, entre otros, porque creemos que una de las mejores vías para contribuir al desarrollo de las personas es ofrecer una oportunidad laboral.



49

Hoteles implicados

22

Entidades sociales

+220

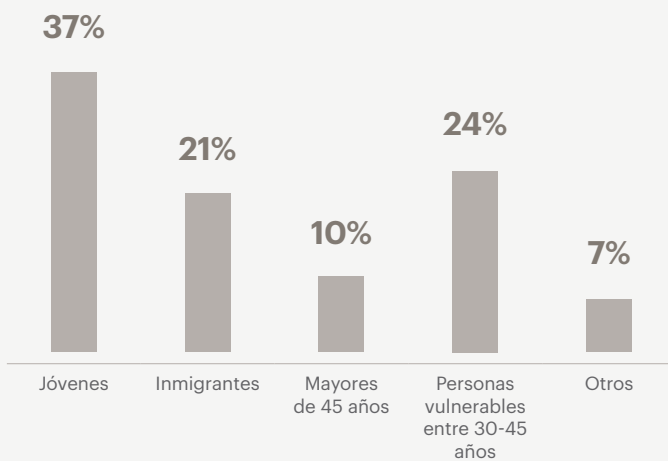
Contratos desde el inicio

60%

De éxito en el proceso de selección



PESO POR COLECTIVOS EN 2019



Seguridad & Salud Laboral

GRI 416-1

En 2018 dimos un paso importante al reforzar el sistema de gestión preventiva con nuestra Política de Seguridad y Salud Laboral, que establece el valor de las personas como eje central de la actividad preventiva, impulsando un modelo de trabajo que garantice un elevado nivel de seguridad, salud, bienestar y que promueve la mejora de las condiciones para el desarrollo del trabajo.

Esta política completa el desarrollo que hacemos a través de los diversos programas de seguridad y salud laboral, iniciativas para la mejora de los entornos laborales o nutrición, entre otros. Esta política define de forma expresa los principios rectores y compromisos adquiridos por Meliá en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Velamos por la salud, bienestar y protección de nuestros colaboradores en su puesto de trabajo y por ello, disponemos de un Manual del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (MSGSSST) en base a la norma OHSAS 18001, que tiene por objeto actuar como plan de prevención, permitiendo la identificación de los requisitos que aseguren el correcto control de riesgos, a los que están expuestos nuestros empleados en el normal desarrollo de su actividad.

Además, supone la base de nuestro sistema preventivo y su funcionamiento se acomoda a toda nuestra estructura, integrándose en el sistema general de gestión y encontrándose alineado con los sistemas de calidad y medioambiente implantados. Asimismo, permite la mejora progresiva de actuaciones y procedimientos actuales y asegura la correcta gestión organizativa en materia de salud laboral, estableciendo funciones, responsabilidades y autoridad en esta materia.

En cuanto a procedimientos de Seguridad y Salud en el Trabajo el Manual define veinticinco procesos específicos que, cuando procede, establecen los correspondientes registros y anexos para su desarrollo, definiendo métricas e indicadores de seguimiento como el porcentaje de absentismo laboral y no laboral, número de accidentes de trabajo incluyendo las tasas o índices de incidencia, frecuencia, gravedad, duración media y enfermedades profesionales, todos ellos desagregados por sexo.

Además, fomentamos hábitos de vida saludables entre nuestros equipos a través del apoyo,

asesoramiento y desarrollo de actividades que faculten que los centros de trabajo no solo cumplan con la reglamentación vigente en materia preventiva, sino que también incentiven estilos de vida saludables.

Durante el año 2019, hemos avanzado de forma relevante en este ámbito, al haber iniciado el proceso de adecuación de nuestro sistema de seguridad y salud en el trabajo OHSAS 18001 a los criterios establecidos por la norma ISO 45001, de forma simultánea con la certificación Modelo Entorno Laboral Saludable de la OMS (Organización Mundial de la Salud). Asimismo, Meliá forma parte de la Asociación Española de Servicios de Prevención Laboral desde este año 2019.

PROGRAMAS DE SEGURIDAD, SALUD Y BIENESTAR

Información para la gestión del estrés

El Área Técnica y de Medicina del Trabajo, enmarcada en el Departamento de Salud Laboral, define y establece las acciones necesarias de vigilancia de salud individual y colectiva para definir planes específicos y actuaciones técnicas que aseguren la correcta gestión del estrés. para determinar la información de la gestión del estrés.

Los factores analizados corresponden a los tiempos de trabajo, autonomía, carga de trabajo, demandas psicológicas, variedad y contenido, participación y supervisión, el interés por el trabajador, desempeño del rol, las relaciones y apoyo social.

Formación para la gestión del estrés

Se han activado diversas acciones tanto en áreas corporativas como en las unidades de negocio en este ámbito, a través de la plataforma E-Meliá My Health, ofreciendo diversos módulos de formación y sensibilización en materia de gestión del estrés y tiempo. Está disponible en español, inglés y malayo.

En las unidades de negocio, se han programado acciones específicas para el entrenamiento de gestión del estrés, enfocadas a desarrollo en grupo, sobre materias como yoga, pilates, mindfulness, entre otras.

Iniciativas enfocadas al entorno laboral saludable

GRI 416-1

ESPACIOS ERGONÓMICOS DE TRABAJO

El foco de la actuación se centra en el diseño de instalaciones y de mobiliario necesario en todas las áreas de trabajo. En áreas corporativas, se definen de forma integral los requisitos que aseguren un entorno ergonómico adecuado, considerando alturas de planos de trabajo, tipos de mobiliario y equipos específicos, ya sea espacios corporativos o en hoteles.

ILUMINACIÓN

Analizamos espacios, lugares y puestos de trabajo que pudieran presentar riesgos para la salud en este ámbito, como la fatiga visual o accidentes por iluminación deficiente. Nuestro objetivo es estimar y valorar la magnitud del riesgo relacionado con niveles de iluminación insuficientes en los puestos y lugares de trabajo tomando como base a las exigencias visuales de las tareas desarrolladas y activar las medidas preventivas y correctivas que aseguren las óptimas condiciones para el trabajo de nuestros colaboradores respetando las necesidades de iluminación de confort y seguridad, asegurando además la eficiencia energética ya que priorizamos la iluminación natural combinada con iluminación general o localizada.

RUIDOS

Con carácter anual, o si hay cambios en las condiciones de trabajo, procedemos al análisis del nivel de ruidos en todos los puestos de trabajo en los que esta circunstancia pudiera ser perjudicial para nuestros empleados. Para aquellos empleados expuestos a fuentes de ruido, definimos protocolos médicos específicos de vigilancia de la salud para garantizar su protección física.

Priorizamos la selección y uso de equipos de trabajo de baja intensidad de ruido, estudiamos la concepción y disposición de lugares y puestos de trabajo para asegurar la menor exposición al ruido posible e impartimos formaciones específicas de protección y reducción técnica del nivel de ruido.

CALIDAD DEL AIRE INTERIOR

Al menos una vez al año, analizamos las condiciones de calidad del aire. Así, se determinan los niveles de dióxido de carbono (CO₂) y monóxido de carbono (CO), en zonas donde estos niveles pudieran ser elevada. Por otro lado, monito-

rizamos de forma constante el nivel de CO en zonas de aparcamiento cerrado y sin ventilación natural exterior. En las áreas de trabajo evaluamos el nivel de CO₂ para asegurar su renovación interior adecuada. En caso de identificar niveles superiores a los establecidos legalmente, analizamos, planificamos y adoptamos las medidas de corrección oportunas.

HUMEDAD RELATIVA & TEMPERATURA

De forma periódica, y atendiendo a los riesgos de exposición, analizamos los niveles de humedad relativa en los distintos puestos de trabajo, aceptando un valor umbral mínimo del 30 % y un máximo del 70%.

Medimos la temperatura en los puestos de trabajo, tomando especial consideración aquellos lugares donde la exposición a temperaturas extremas (frio o calor), pudieran perjudicar al trabajador. Para ello, con carácter anual, realizamos evaluaciones específicas y, si fuera necesario, los tiempos de exposición a los cuales el trabajador pueda estar expuesto a esa condición.

INSTALACIONES DE FITNESS O CONTRIBUCIONES A PROGRAMAS DE FITNESS EXTERNOS

En España, contamos con acuerdos con diversos centros externos, de ámbito nacional.

Disposiciones en salud alimenticia

El Servicio Médico del Departamento de Salud Laboral realiza vigilancia de la salud individual y colectiva de nuestros empleados, informando de las medidas de promoción de la salud necesarias para incentivar estilos y hábitos de vida saludable a través de consejos personalizados de carácter preventivo.

Destacan mensajes preventivos sobre acciones de adelgazamiento, hipercolesterol, dietas pobres en ácido úrico, meteorismo, entre otros. Además, se impulsan medidas para reducir colesterol, la tensión arterial, azúcares, actividades físicas, estreñimiento, columna, reducción del ácido úrico. Recurrir a diferentes especialidades médicas como ser cardiología, oftalmología, urología, otorrinolaringología, respiratorios, medicina interna, y se lanzan campañas específicas sobre alcoholismo y tabaquismo.

Beneficios para empleados, MyBenefits

En Meliá queremos que nuestros equipos refuerzen su vínculo con nosotros también desde un plano emocional. Por ello, les ofrecemos ventajas o beneficios motivadores, que les permitan reforzar su relación con una empresa que les cuida y les ofrece opciones flexibles.

Nuestro programa MyBenefits es el programa a través del cual nuestros colaboradores pueden acceder a beneficios de todo tipo por el hecho de ser parte de Meliá. Actualmente implantado en España y Reino Unido, permite a más de 12.500 colaboradores el acceso a diferentes ventajas como:

- ✓ **BeFlex**, programa de retribución flexible exclusivo para Meliá, que ofrece a sus empleados opciones para contratar productos y servicios, como seguro de salud, guardería, transporte, formación y 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**, con ventajas especiales de acceso a cobertura para vehículos, hogar, vida, decesos, viajes y salud en el extranjero.
- ✓ **Mis Finanzas**, para acceso a productos financieros de Bankinter a través de una oficina virtual
- ✓ **Mi Bienestar**, 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.

PERSPECTIVAS 2020

Talento joven

- ✓ Afianzar y reforzar nuestro modelo de relación con el entorno educativo
- ✓ Impulsar programas de prácticas y becas de carrera para jóvenes universitarios con talento
- ✓ Reforzar nuestro planteamiento en FP Dual en España, sobre todo para posiciones operativas

- ✓ Avanzar en el desarrollo de rutas profesionales para perfiles críticos en operaciones, roles digitales, analistas, Big Data y tecnología
- ✓ Continuar el desarrollo del planteamiento del BootcampUnder30 a nivel corporativo y extenderlo a regionales y hoteles

Canales & herramientas

- ✓ Incorporar la tecnología en los procesos de selección
- ✓ Reforzar nuestra presencia en redes sociales
- ✓ Seguir incorporando hoteles en el proyecto Glow Input
- ✓ Reforzar el sistema online de acceso a beneficios sociales My Benefits

Liderazgo & formación digital

- ✓ Extender el Mapa de Roles a las unidades de negocio
- ✓ Consolidar la transformación cultural de Meliá impulsando una cultura de innovación
- ✓ Potenciar el uso de herramientas digitales
- ✓ Implantar Cornerstone, nueva solución tecnológica para potenciar la formación online

Diversidad & Igualdad

- ✓ Impulsar la creación de la Comisión de Diversidad
- ✓ Desarrollo de planes formativos en materia de igualdad
- ✓ Potenciar la comunicación interna a través del Portal del Empleado
- ✓ Extender nuestra colaboración en el cluster Closingap
- ✓ Implantación del Decálogo de Igualdad fuera de España

Entornos & Hábitos saludables

- ✓ Potenciar las formaciones dedicadas a bienestar y hábitos saludables, adaptando espacios en las oficinas corporativas en las que impartir formaciones, dirigidas por formadores internos, en materia de salud, bienestar, relajación, etc
- ✓ Poner a disposición de los empleados cestas de fruta en diferentes oficinas
- ✓ Facilitar a los empleados, en las oficinas corporativa, espacios para aparcar bicicletas y patinetes

Derechos Humanos

“Los derechos humanos forman parte esencial de la Agenda 2030 y es responsabilidad de las empresas integrar su protección y defensa en su gestión y estrategia. No es posible avanzar en la gestión responsable sin contar con un enfoque claro en materia de derechos humanos”

Nuestros valores, como eje vertebrador de un modelo de gestión que avanza en la integración de criterios éticos y responsables, contribuyen a la protección de los derechos humanos. Por otro lado, nuestra presencia en países en los cuales la defensa de estos derechos necesita ser impulsada, nos exige contar con marcos de relación y gestión que garanticen su defensa y protección en nuestra actividad.

Estos planteamientos adquieren una relevancia especial dado el contexto actual, al ser esta materia un aspecto clave en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, además que la gran mayoría de metas establecidas, para medir la evolución de estos 17 objetivos, establecen relaciones directas con los derechos humanos. Desde Meliá entendemos que no es posible avanzar en la integración de la Agenda 2030 en toda nuestra cadena de valor sin apostar con firmeza por la defensa de los derechos humanos.

EVOLUCIÓN EN LA GESTIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS

La gestión de las diferentes dimensiones que afectan a los derechos humanos no es nueva para nosotros. Hemos avanzado de forma pro-

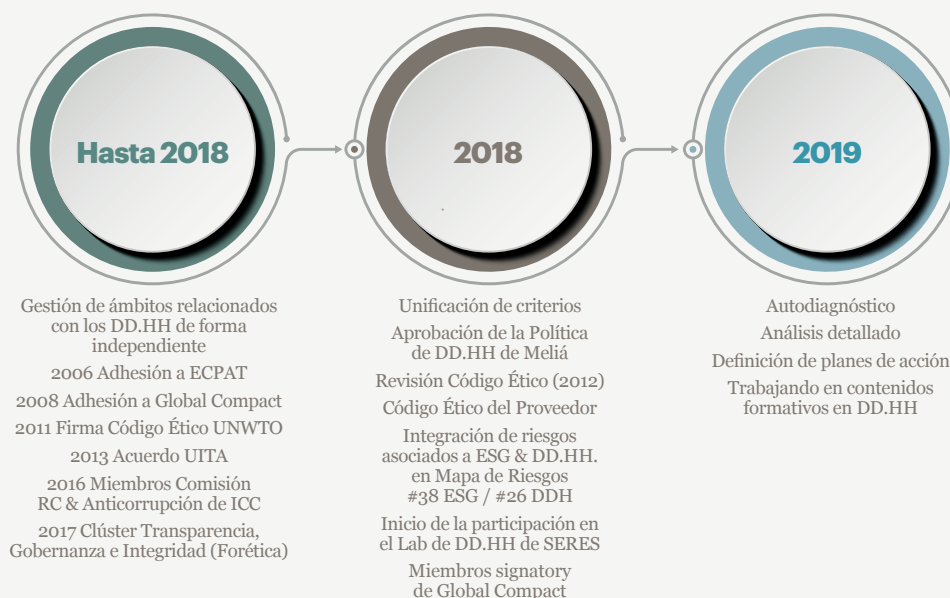
gresiva demostrando una evolución positiva en la ordenación de los diferentes aspectos afectados y estableciendo marcos adecuados para la gestión de un asunto que nuestros grupos de interés consideran material.

Esta evolución nos ha llevado a integrar la defensa de los derechos humanos en las diferentes políticas corporativas y cuerpos éticos que, por su trasfondo, rubrican y refuerzan nuestros compromisos, asegurando su transversalidad en el cuerpo normativo.

Tenemos un compromiso claro con la protección, respeto y mitigación del posible impacto de nuestra actividad en esta materia, tal y como queda reflejado en nuestra [Política de Derechos Humanos](#) y nuestra evolución de socio firmante a socio signatory de Global Compact en 2018.

Desde 2018, nuestro mapa de riesgos, además de identificar y monitorizar riesgos de carácter o naturaleza financiera, operativa, estratégica o reputacional, incorpora potenciales impactos que nuestra actividad pudiera ejercer en los derechos humanos. En concreto, de los 103 riesgos identificados en nuestro mapa, 26 podrían tener un impacto.

EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONCEPTO EN MELIÁ



AUTODIAGNÓSTICO EN MATERIA DE DERECHOS HUMANOS

Tras la aprobación en 2018 de la Política, este año 2019 hemos dado un paso más para conocer con mayor detalle el nivel de alineamiento con su entendimiento en la operación hotelera y la gestión de debida diligencia realizada en las unidades de negocio. Por ello, este año hemos llevado a cabo, con alcance global, un autodiagnóstico o *Control Self-Assessment (CSA)*, para identificar potenciales riesgos asociados vinculados a los derechos humanos y planificar las acciones de mitigación necesarias.

El análisis ha implicado al 94% del portfolio de la Compañía, excepto Cuba.

Para la elaboración de este ejercicio de autodiagnóstico hemos tomado como marco de referencia los planteamientos definidos por el

Danish Institut for Human Rights, los Principios Rectores sobre las empresas y derechos humanos, los 10 Principios de Pacto Mundial, así como los planteamientos del Modern Slavery Act, que son además los ejes vertebradores de esta política corporativa.

La evaluación, integra 54 cuestiones específicas agrupadas en torno a nueve ámbitos diferentes, cubriendo la totalidad de los compromisos públicos asumidos por Meliá en aspectos relacionados con los derechos laborales, salud y seguridad, protección del medioambiente, desarrollo de personas, ética y lucha contra la corrupción, entre otros.



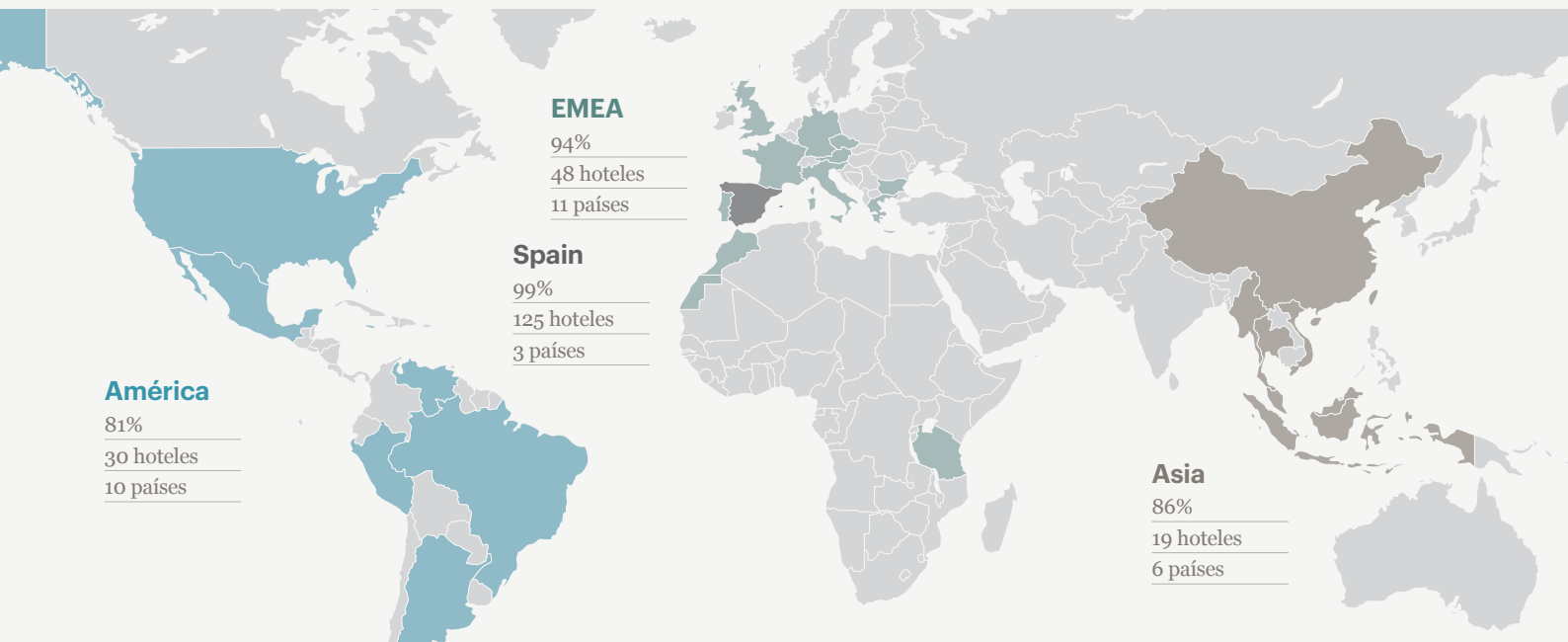
94%

Portfolio evaluado en DD.HH.

54

Asuntos en DD.HH. evaluados

HOTELES PARTICIPANTES



Si bien es cierto que este es el primer autodiagnóstico asociado a derechos humanos que realizamos, por nuestra historia y evolución las nueve dimensiones analizadas cubren ámbitos propios de nuestra actividad y además cuentan con el soporte de un cuerpo normativo en el que principios como, ética, transparencia, anticorrupción, protección de las personas y medioambiente, tienen una presencia destacada.

Destacar entre ellos, la eliminación del trabajo infantil, forzoso u obligatorio, la no aceptación de ninguna causa de discriminación en el acceso al empleo o el desarrollo profesional, el respeto a las libertades y derechos de asociación y el acceso a canales adecuados de denuncia de las vulneraciones directas de los derechos humanos y las personas.

TEMÁTICAS



El proceso de autodiagnóstico ha sido coordinado por el equipo de Responsabilidad Corporativa, con la implicación directa de trece áreas diferentes, para asegurar la correcta adaptación de cada dimensión a la realidad del negocio y la cobertura de todos los ámbitos de la gestión hotelera que pudieran impactar en los derechos humanos.

“Meliá ha obtenido 95 puntos sobre 100 por el compromiso y desempeño demostrado en esta materia en el SAM Corporate Sustainability Assessment de S&P Global (CSA 2019)”

RESULTADOS DEL AUTODIAGNÓSTICO

Del análisis de los resultados no hemos identificado riesgos significativos de impacto negativo en los derechos humanos, aunque sí nos ha permitido identificar oportunidades para avanzar en el refuerzo de nuestros sistemas internos de control en aspectos específicos y en países como Jamaica, Bahamas, Marruecos y Estados Unidos. Asimismo, hemos podido identificar oportunidades para la mejora protocolos de seguridad, eficiencia y prevención de riesgos, ámbitos en los que, este año 2019, hemos ya iniciado planes de acción para su refuerzo.

El hecho de no haber identificado situaciones de vulneración de estos derechos en nuestra operación nos confirma la efectividad de nuestro sistema de gestión y control actual.

Además de confirmar la efectividad de nuestro sistema de gestión, realizar este ejercicio nos ha permitido, entre otros aspectos:

- ✓ Sensibilizar a nuestros equipos sobre la importancia de esta materia, de forma estructurada, ordenada y con un foco específico en derechos humanos

- ✓ Acercar a nuestras unidades de negocio los compromisos que, como Compañía hemos asumido de forma pública, haciéndolos más cercanos al día a día de los hoteles, por haber simplificado un lenguaje complejo haciéndolo comprensible y vinculándolo con la actividad hotelera
- ✓ Identificar asuntos clave, reforzando nuestro propio análisis de materialidad, en zonas de potencial riesgo, seleccionando ámbitos de trabajo clave

APRENDIZAJES COMPARTIDOS

Uno de nuestros compromisos públicos es precisamente dar visibilidad a esta materia y compartir nuestra experiencia en este ámbito. Por ello, y como empresa miembro del Grupo de Trabajo en Derechos Humanos impulsado por la Fundación SERES, entidad de la que somos patronos, este año hemos participado en dos laboratorios específicos compartiendo la metodología de trabajo y nuestros aprendizajes.

GRI 414-2

DERECHOS HUMANOS EN NUESTRA CADENA DE SUMINISTRO

En junio de 2019, junto a EcoVadis, lanzamos un proceso de evaluación a una selección de proveedores considerados clave atendiendo a su volumen de compra, familia de producto y país de origen.

La evaluación ahonda de forma específica en esta materia y cómo nuestros proveedores la gestionan. El resultado de la evaluación, alineada con los Principios Rectores sobre Empresas

y Derechos Humanos de Naciones Unidas, contribuirá también a identificar oportunidades de mejora, gestión y mitigación de riesgos potenciales en nuestra cadena de suministro.

Tras la revisión realizada no se han 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.

CRITERIOS EVALUADOS



PERSPECTIVAS 2020

- ✓ Elaborar un protocolo que asegure nuestra política, con un foco especial en países de alto riesgo
- ✓ Integrar en los procesos internos de auditoría controles - in situ - que permitan la verificación de los asuntos evaluados en el autodiagnóstico
- ✓ Aplicar el análisis de autodiagnóstico en los nuevos hoteles operados por Meliá
- ✓ Impulsar la formación y capacitación en materia de derechos humanos a personal clave
- ✓ Visibilizar los avances dados en esta materia en los foros de referencia en los que participemos, compartiendo conocimientos y aprendizajes

GRI 102-12; GRI 413-1

“Somos miembros activos en los destinos en los que estamos presentes y apoyamos a entidades sociales para la consecución de sus objetivos construyendo una sociedad más justa y equitativa”

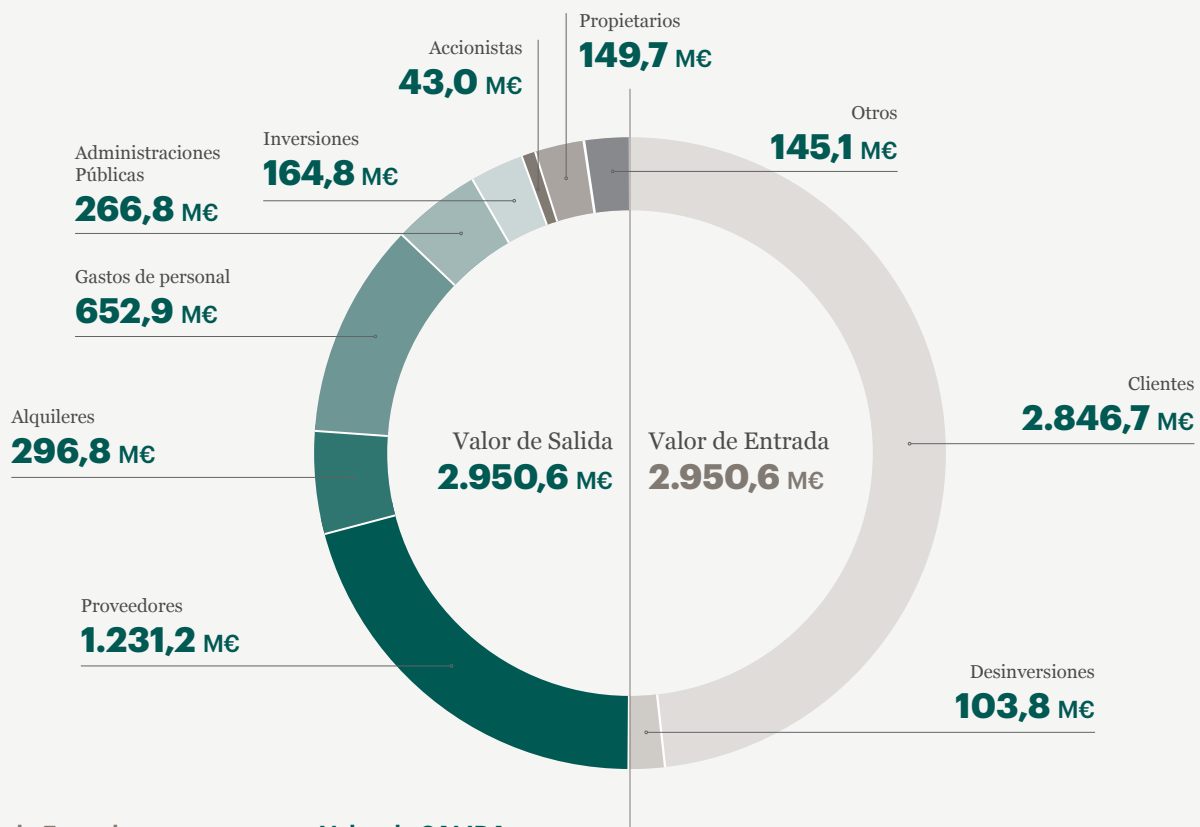
CASH FLOW SOCIAL GLOBAL

La actividad turística afecta de forma significativa al progreso económico, social y medioambiental de los destinos, impactando de forma directa e indirecta en la cadena de suministro, la empleabilidad y capacitación de la fuerza laboral, el emprendimiento, la innovación y la aportación fiscal, entre otros.

En Meliá Hotels International medimos la riqueza generada y el impacto positivo que nuestra

actividad crea, traducido en un beneficio directo al conjunto de la sociedad, en general, y a nuestros grupos de interés, en particular.

En 2019 hemos generado riqueza por valor de 2.846,7 M€ millones de euros, corroborando los sólidos valores en los que se cimienta nuestra Compañía y poniendo de manifiesto la capacidad de la industria turística como impulsora del desarrollo social y económico en los entornos.



Valor de Entrada

Categoría	Descripción
Clientes	Ingresos procedentes de la actividad hotelera, otros activos y negocios
Desinversiones	Ingresos por desinversiones inmobiliarias, empresas del grupo, activos financieros, etc.

Valor de SALIDA

Categoría	Descripción
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.

PROXIMIDAD, UN VALOR CLAVE PARA NUESTRA ACCIÓN SOCIAL

Nuestros valores familiares son los cimientos sobre los que activamos, de forma directa, nuestra acción filantrópica a través de la implicación de nuestros hoteles, allí donde estamos presentes. Nuestras unidades de negocio forman parte activa de la vida de los destinos en los que operamos y actúan, junto a entidades sociales, como agentes para impulsar el cambio positivo, a través de acciones de apoyo directo o de voluntariado corporativo.

Entendemos la acción filantrópica como una palanca de contribución social necesaria que, aunque siempre ha estado presente en nuestro modo de entender la hotelería, requiere ser gestionada con rigor y transparencia.

Por este motivo, tras aprobación de nuestra [Política de Filantropía](#) y la formalización del Sistema de Gestión de la Filantropía en 2018, este año hemos procedido a su implantación a nivel global, tomando como base los principios rectores de nuestra acción social.

PRINCIPIOS RECTORES DE LA FILANTROPÍA DE MELIÁ

Coherencia y escucha

entre nuestra actividad y las necesidades sociales con las que conviven nuestros hoteles

Prioridad

en la contribución positiva en aquellos destinos en los que operamos

Flexibilidad

para adaptarnos a la realidad social y sus necesidades cambiantes

Selección

de entidades que cumplan criterios claros de transparencia, gestión diligente y legalidad,

Aportación de valor

para la sociedad de forma alineada con nuestros propios compromisos

Transparencia, control y legalidad

para dotar de rigor y visión de largo plazo a nuestras relaciones con entidades sociales, siempre de forma respetuosa con la legalidad de cada país

CORPORATE RESPONSIBILITY DATA MODEL

El lanzamiento de nuestro Sistema de Gestión de la Filantropía ha implicado el desarrollo e implantación global de una herramienta orientada a recabar y medir información vinculada a las acciones filantrópicas, de acción social y de sostenibilidad impulsadas por nuestros hoteles

De este modo, el sistema permite a cada hotel contar con un espacio propio para realizar el seguimiento de la información asociada a sus propias acciones, asegurando el alineamiento de las acciones y el reporte de información tanto cualitativa como cuantitativa.

Este sistema de control y gestión nos facilita aglutinar todas las iniciativas y mejorar en su gestión, conocimiento e impacto:

- ✓ Visualizar el avance y reporte de acciones impulsadas por los hoteles en este ámbito
- ✓ Disponer de información que permita identificar buenas prácticas, así como velar por el alineamiento con el posicionamiento estratégico de la Compañía
- ✓ Facilitar una comunicación más ágil y efectiva entre las unidades de negocio y el área global de Responsabilidad Corporativa
- ✓ Integrar todas las iniciativas impulsadas por las unidades de negocio, rellenando toda la información requerida, con el objetivo de conocer su impacto y los recursos utilizados
- ✓ Velar por el cumplimiento del sistema de gestión en materia de acción social o filantropía y dar soporte a otros procesos internos

ÁMBITOS DE TRABAJO

Dados nuestros valores familiares, y teniendo en la protección de los derechos de la infancia la espina dorsal de nuestro posicionamiento social, seguimos trabajando junto a Unicef en la lucha por los derechos de los más vulnerables.

Sin embargo, no es éste un ámbito excluyente para nosotros a la hora de activar iniciativas de carácter filantrópico. Así, y de forma alineada con los principios que rigen nuestra Política de Filantropía trabajamos en campos en los que, desde nuestro ámbito de actividad empresarial, podemos contribuir con nuestra experiencia y activos como:

- ✓ Promoción de los derechos y el bienestar de la infancia y la sociedad, con un foco especial en la lucha contra la explotación sexual comercial infantil y la prostitución de menores
- ✓ Impulso de iniciativas para mejorar la empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión
- ✓ Apoyar la formación, educación y capacitación turística a través del apoyo a entidades educativas, escuelas, universidades u otras instituciones
- ✓ Concienciación y sensibilización en materia medioambiental y protección de la biodiversidad
- ✓ Fomento y puesta en valor del patrimonio y herencia cultural de los destinos



315.677€

Donaciones corporativas

COMPROMISO CON LA INFANCIA



439 k€

Fondos recaudados



25

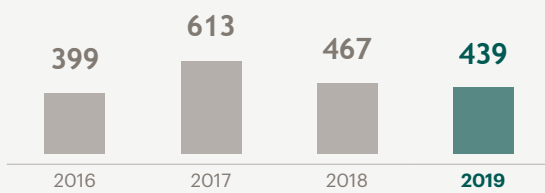
Países participantes



224

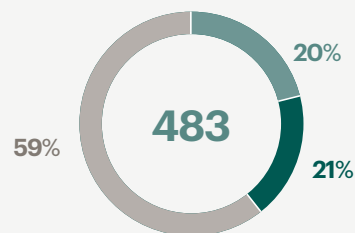
Hoteles implicados

CAPTACIÓN DE FONDOS PARA LA INFANCIA (K€)

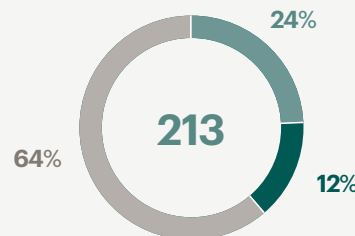


Objetivo 2016-2020: 1,6M€

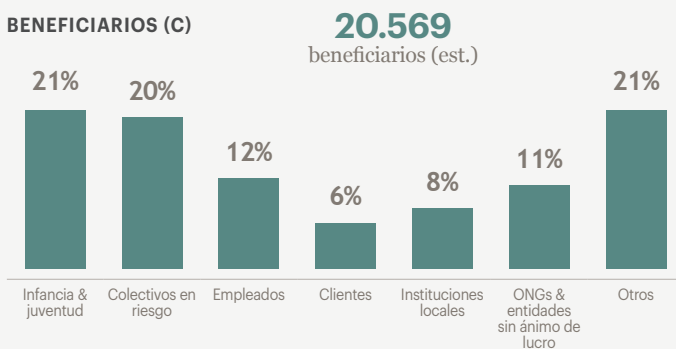
ACCIONES (A)



ENTIDADES APOYADAS (B)

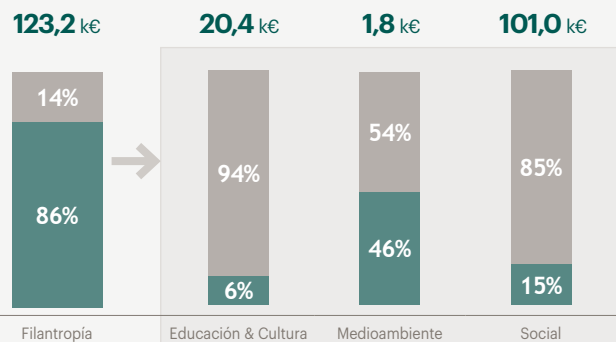
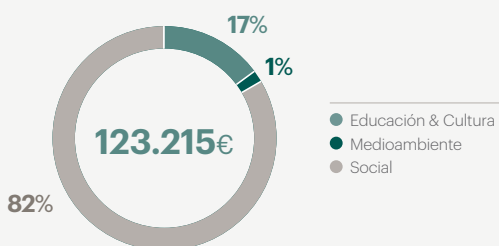


BENEFICIARIOS (C)



20.569 beneficiarios (est.)

VALOR ECONÓMICO (D)



(A) Iniciativas desarrolladas en el marco de la estrategia de RC y la Política de Filantropía
 (B) Apoyo a instituciones y entidades sin ánimo de lucro alineadas al posicionamiento de Meliá y cuya actividad ha sido apoyada
 (C) Colectivos apoyados
 (D) Valoración económica directa o en especie de las iniciativas locales realizadas

* ONGs e Instituciones sociales (75%), aportaciones y patrocinios (24%)

● Aportación Económica ● Aportación en especies

Relación con Grupos de Interés

GRI 102-12; GRI 102-42; GRI 102-43

Mantenernos cerca de nuestros grupos de interés y asegurar una escucha activa de sus expectativas, necesidades y prioridades es una máxima para nosotros. El Análisis de Materialidad recoge la priorización de estas expectativas en todos aquellos asuntos que nuestros grupos de interés consideran de relevancia especial o material.

La piedra angular de nuestro modelo de diálogo es la [Política de Relación con Grupos de Interés](#), aprobada en 2018 y basada en los principios y compromisos del Accountability AA-1000SES (2011). Entendemos esta herramienta como un mecanismo para dar respuesta exhaustiva y equilibrada a cuestiones relevantes, oportunidades o riesgos en nuestra relación con nuestros grupos de interés.

✓ Inclusión

Dado que entendemos que su implicación es clave, les ofrecemos la posibilidad de participar de forma directa en el desarrollo y la consecución de nuestros compromisos

✓ Relevancia

Consideramos en nuestra estrategia y la información que transmitimos aquellos asuntos que son materiales, trascendentes y significativos para ellos

✓ Respuesta

Adaptamos los canales de comunicación para asegurar una comunicación alienada con los asuntos materiales, inquietudes y necesidades manifestadas por nuestros Grupos de Interés

En 2019, hemos reforzado los parámetros de priorización, atendiendo a criterios de influencia e impacto en el negocio, el grado de personalización de los mensajes e información comunicados, así como el grado de colaboración en acciones conjuntas.

Dado nuestro foco de crecimiento eminentemente gestor, la figura del propietario y su gestión es clave para nosotros. Durante el 2019 hemos creado en nuestra web institucional un apartado dedicado a los propietarios cuyos hoteles gestionamos, que se implementará de forma progresiva durante el primer semestre del 2020.

Será un espacio privado y exclusivo que permitirá reforzar nuestro vínculo, cercanía y que permitirá al propietario acceder a toda la información relevante sobre la actualidad y novedades de Meliá, nuevas aperturas, portfolio, sostenibilidad, compromisos corporativos etc. y, además, información específica de su vínculo con nosotros a través de cuatro áreas definidas:

- ✓ My Brand, con información específica de la marca con la que opera su hotel
- ✓ My Reports, con información económica mensual)
- ✓ My Communication, un espacio abierto a las comunicaciones directas
- ✓ My Melia Rewards, para acceder a todas las ventajas que ofrece a los propietarios nuestro programada de fidelización



GRUPOS DE INTERÉS, COMPROMISOS Y CANALES DE COMUNICACIÓN

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

Grupo de interés		Compromisos	Canales
ACCIONISTAS & INVERSORES	Inversores institucionales Accionistas minoritarios Asesores de voto Entidades financieras Analistas financieros Agencias de calificación Analistas de sostenibilidad	Transparencia y rigor Buen gobierno Rentabilidad y creación de valor Fiabilidad y cumplimiento	Roadshows Junta General de Accionistas Oficina de relación con inversores Foros de accionistas Página web institucional Newsletters Proxy Advisors
PROPIETARIOS & SOCIOS	Propietarios de activos Socios Joint Ventures	Gestión profesional Seriedad y confianza Relaciones de largo plazo	Órganos de Gobierno Oficina y Portal del propietario Oficina de prensa Newsletters corporativas
PROVEEDORES	Proveedores de productos y servicios Aliados y <i>partners</i> Start ups y actores de innovación	Relaciones comerciales duraderas Confianza, respeto y beneficio mutuo Criterios de selección objetivos	Buzón del Código Ético del Proveedor Central de compras Newsletters Oficina de prensa y relaciones
CLIENTES	B2C - Business to consumer Clientes individuales Clientes corporativos B2B - Business to business Agentes de viajes Intermediarios, OTA's y Tour Operadores	Experiencias personalizadas Excelencia en el servicio Calidad y seguridad Honestidad y ética Seguridad y protección	Encuestas de satisfacción Melia.com Aplicaciones móviles Modelo de fidelidad Redes sociales Buzón de calidad y servicio GEX Publicidad y campañas
EMPLEADOS	Colaboradores Asociaciones sindicales	Seguridad Oportunidades de desarrollo Estabilidad, solidez y equidad	Buzón del Código Ético Portal del empleado Revistas internas Encuestas de satisfacción Comunicaciones internas Comisión de Igualdad Comités de seguridad y salud Espacios para la negociación colectiva y el diálogo social con sindicatos
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	Administraciones nacionales, regionales o locales Otros organismos públicos	Colaboración Búsqueda del interés social general Transparencia, veracidad Honestidad y cercanía Neutralidad e imparcialidad	Relaciones institucionales Presencia institucional Foros y encuentros
COMUNIDAD LOCAL Y ENTORNO SOCIAL	Medios de comunicación Asociaciones vecinales Entidades sociales ONG's y Tercer sector Sociedad	Colaboración Búsqueda del interés social local Transparencia, veracidad Honestidad y cercanía Neutralidad e imparcialidad	Relaciones institucionales Presencia institucional Foros y encuentros Sala de prensa virtual
INDUSTRIA & MERCADOS	Organismos reguladores Asociaciones u Organismos profesionales u empresariales Sector Turístico Mundo empresarial	Respeto y transparencia Escucha y colaboración activa Competencia ética Buena fe y relaciones cordiales Búsqueda del interés general	Relaciones institucionales Presencia institucional Foros y encuentros

GESTIÓN DE INCIDENCIAS

Nuestros clientes pueden dirigirse a nosotros a través de myexperience@melia.com para compartir cualquier incidencia, sugerencia o reflexión en relación con el producto hotelero y no hotelero, la prestación del servicio, la

oferta gastronómica o, en definitiva, cualquier aspecto vinculado con la entrega de la promesa de marca. Nuestros hoteles tienen el compromiso de ofrecer una respuesta en un máximo de 48 horas.

4.309

Incidencias en 2019

98,7%

Incidencias resueltas

Hacia un futuro sostenible, desde un presente responsable



Soap 4 Hope Diversey y Meliá Hanoi

Responsabilidad Corporativa

Nuestro grado de madurez a la hora de enfrentarnos al avance constante en nuestros planteamientos en Responsabilidad se ha fortalecido, contando con un mayor vínculo con el negocio para aportar valor social.

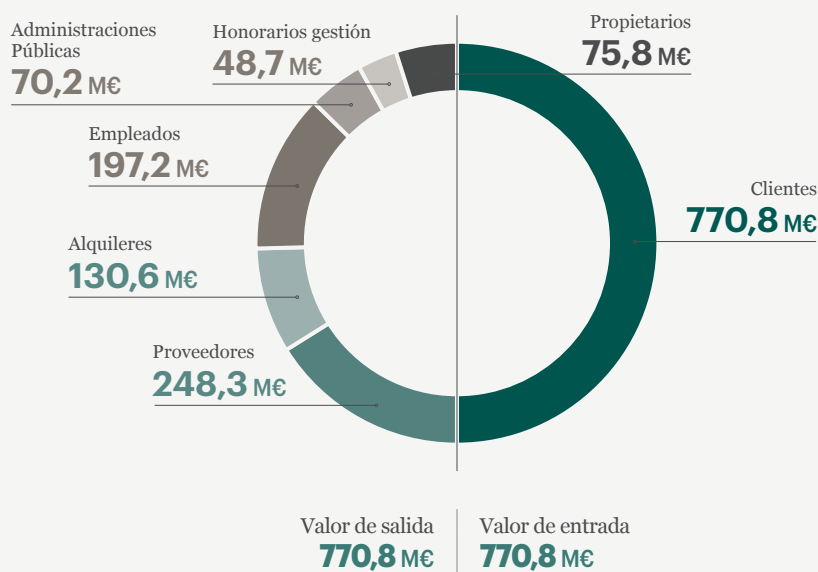
De este modo, implementamos nuestra estrategia global allí donde operamos, adaptándonos a cada contexto regional, a las necesidades sociales y retos propios, sin olvidar nuestras propias necesidades y prioridades como grupo hotelero. Sin duda, el entendimiento de los

contextos regionales y los retos propios de cada área geográfica nos permite dotar al modelo del enriquecimiento necesario para generar valor compartido en cada zona.

Por ello, nuestra estrategia la adaptabilidad y flexibilidad requerida en cada realidad para asegurar su correcta implementación en cada país para generar impacto positivo y dando respuesta a las necesidades sociales locales con las que convivimos.

Regional Spain

GENERACIÓN DE VALOR: CASH FLOW SOCIAL 2019



Empleabilidad & desarrollo de talento joven

Potenciar el talento de los colectivos en riesgo, desarrollar sus capacidades y ofrecer oportunidades para los jóvenes es un compromiso para el Grupo. Impulsamos iniciativas para desarrollar la empleabilidad de estos colectivos que, si bien están en las condiciones de desarrollar su potencial, requieren de oportunidades reales que el sector privado debe ofrecer.

El 2019 ha sido un año intenso en la consolidación de dos grandes iniciativas impulsadas por la regional, junto a dos partners de referencia. Por un lado, **Primera Experiencia Profesional**, junto a Fundación Pinardi. El proyecto se encuentra ya en su quinta edición y se ha convertido en un referente sobre el modo en el que podemos contribuir a reducir el abandono en la formación, abriendo oportunidades a jóvenes con talento, motivación, pero sin oportunidades.

Junto a Pinardi seguimos combinando la formación técnica y en valores junto a práctica real en hoteles con el objetivo de formar personas mejor preparadas y más capacitadas para enfrentarse a su primera oportunidad y experiencia profesional.

Por otro, **Formación Dual** junto a Amadip Escola Professional, entidad con la que trabajamos desde 2016, apostamos por el talento del futuro, con visión de largo plazo desde la comprensión técnica y práctica en un formato de educación dual. Creemos que este modelo formativo está llamado a convertirse en un verdadero motor de competitividad para combatir las altas tasas de desempleo y fracaso académico en España a través de un programa de formación de tres años de duración.

Economía circular y turismo

Avanzar en el acercamiento a nuestras unidades de negocio y equipos de las oportunidades de impulsar un modelo de economía circular y cómo las empresas pueden contribuir, ha sido un ámbito en el que hemos trabajado de forma intensa con dos enfoques diferenciados y complementarios.

Nos hemos unido a **Hoteles Circulares**, alianza privada-privada potenciada en las Islas Baleares (España), para impulsar la transición del sector hotelero hacia un modelo de economía circular, la gestión de residuos y su reintegración en el ciclo económico, minimizando el impacto ambiental.

El proyecto, realizado junto a TIRME, empresa privada adjudicataria de la gestión del servicio de gestión de residuos urbanos en Mallorca (España), varias empresas hoteleras y el sector agrario, contempla el ciclo completo de la producción y consumo alimentario, estableciéndose así soluciones que contribuyan a la sostenibilidad ambiental desde un modelo económico y turístico que opera con recursos limitados por razón de la insularidad.

El proyecto impacta de forma directa en diez de los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por la ONU, con especial atención a la innovación, comunidades sostenibles, producción y consumo responsable, acción por el clima y alianzas para lograr los objetivos.

El Palacio de Congresos de Palma y el hotel Meliá Palma Bay, complejo de referencia para

la celebración de eventos internacionales, ha puesto en marcha diferentes iniciativas para contribuir al cambio de paradigma en el sector hotelero, a partir de un modelo de crecimiento sostenible que tiene como objetivos:

- ✓ Sensibilizar a empleados y clientes sobre la correcta separación y uso del residuo
- ✓ Cuantificar los residuos orgánicos generados
- ✓ Reducir el desperdicio alimentario
- ✓ Emplear los residuos orgánicos para la generación de compost
- ✓ Poner a disposición del sector agrario local el compost generado
- ✓ Adquirir la producción agrícola reincorporándola a la cadena de suministro.

Nos adherimos a **Mares Circulares**, programa de limpieza de costas y fondos marinos de Coca Cola, en el año 2018 para, junto a un partner de referencia como Coca Cola, impulsar acciones de voluntariado con enfoque medioambiental. El proyecto cofinanciado por **The Coca-Cola Foundation**, es un proyecto integral y circular, que incluye la recuperación de espacios naturales, campañas de sensibilización ciudadana y la generación de estudios científicos y economía circular.

Cuenta con el apoyo del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España, a través de la Secretaría General de Pesca, Asociación Chelonia, Fundación Ecomar y Asociación Vertidos Cero. Asimismo, contempla la colaboración civil y ciudadana a través de más de cien organismos públicos y privados entre ayuntamientos, entidades sociales, universidades y asociaciones.

Desde ese año hemos participado en siete jornadas de voluntariado en las que clientes y empleados han tenido la oportunidad de participar en la recogida de residuos plásticos y microplásticos en playas españolas ubicadas en Sitges, Ibiza, Mallorca, Cádiz y Alicante.

De este modo, y de la mano de partners de negocio significativos, extendemos nuestro compromiso por la protección del medioambiente y contribuimos a sensibilizar a dos de nuestros principales grupos de interés, clientes y colaboradores, en la necesidad de combatir el cambio climático y proteger los entornos naturales, esenciales para el desarrollo de un turismo más sostenible y responsable.



7

playas

143

voluntarios de Meliá

1.042 kg
de residuos recogidos

Business Case

MARES CIRCULARES, IMPULSANDO LA ECONOMÍA CIRCULAR JUNTO A COCA COLA

Nos adherimos al programa de limpieza de costas y fondos marinos en 2018 para, junto a un *partner* de referencia como Coca Cola, impulsar acciones de voluntariado con enfoque medioambiental.

El proyecto cofinanciado por The Coca-Cola Foundation, es un proyecto integral y circular, que incluye la recuperación de espacios naturales, campañas de sensibilización ciudadana y la generación de estudios científicos y economía circular.

Cuenta con el apoyo del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, a través de la Secretaría General de Pesca,

Asociación Chelonia, Fundación Ecomar y Asociación Vertidos Cero. Contempla también la colaboración civil y ciudadana a través de más de cien organismos públicos y privados entre ayuntamientos, ONG's, universidades y asociaciones. Desde ese año hemos participado en **siete jornadas** de voluntariado en las que clientes y empleados han tenido la oportunidad de participar en la recogida de residuos plásticos y microplásticos en playas españolas ubicadas en Sitges, Ibiza, Mallorca, Cádiz y Alicante.

De este modo, y de la mano de *partners* de negocio significativos, extendemos

nuestro compromiso por la protección del medioambiente y contribuimos a sensibilizar a dos de nuestros principales grupos de interés, clientes y colaboradores, en la necesidad de combatir el cambio climático y proteger los entornos naturales, esenciales para el desarrollo de un turismo más sostenible y responsable.



7

playas



143

voluntarios de Meliá



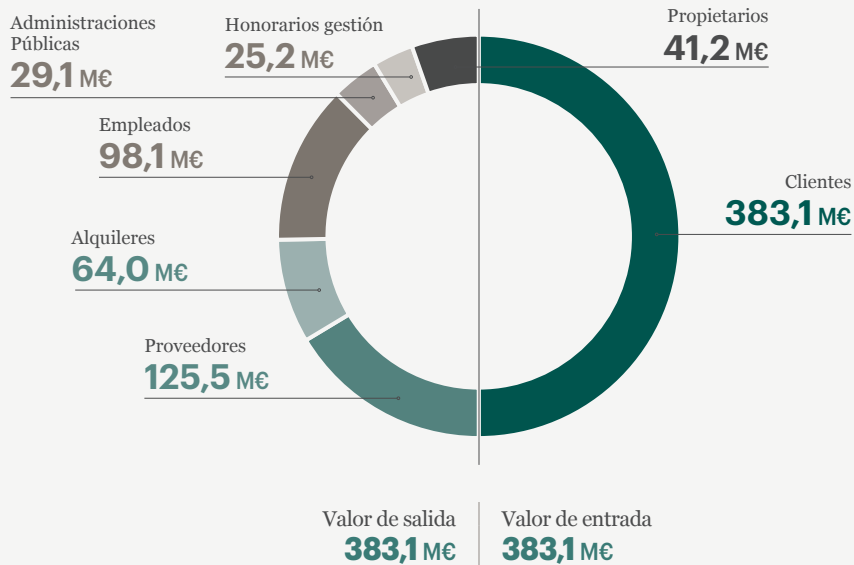
1.042 kg

de residuos recogidos



Regional EMEA

GENERACIÓN DE VALOR: CASH FLOW SOCIAL 2019



Las personas y su desarrollo, en el centro

La capacitación de nuestros equipos es esencial para nuestro desarrollo como Compañía, por lo que nuestros hoteles en esta región han impulsado acciones para potenciar la empleabilidad y crecimiento de sus equipos, apostando de forma firme por el talento interno a la hora de cubrir vacantes o promociones profesionales.

En este sentido, el hotel Inside Charles de Gaulle, primer hotel en París operado bajo esta marca ha desarrollado diferentes actividades formativas sobre la cultura del servicio de la marca Inside, sus valores y atributos.

ME London ha implantado la iniciativa **Develop ME**, programa específico de formación sobre la marca y sus atributos para potenciar el desarrollo de los empleados en un programa de crecimiento personal. Los empleados del hotel han podido diseñar, con sus ideas e inquietudes, el menú del comedor de empleados, aprovechando su renovación. Este es un hecho importante dada la gran diversidad de nacionalidades y preferencias gastronómicas que conviven en el hotel.

Los hoteles de la regional cuentan con espacios para la celebración de días especiales, como el Día Internacional de las Camareras de Piso, el Día Internacional de la Mujer Trabajadora o el Día de la Lucha contra el Cáncer de Mama.

Por otro lado, y además de las capacitaciones técnicas que los equipos reciben, cuentan con espacios de encuentro con los managers, que asumen u rol de coach para ayudar a los equipos a su propio desarrollo profesional.

Digitalización & innovación

La tecnología está jugando un papel esencial en la mejora de la experiencia del cliente, contribuyendo además al impulso de la sostenibilidad. Por ello, hemos impulsado el **Digital Newsstand Pressreader**, ofreciendo al cliente que nos visita en países como Francia e Italia, una alternativa de lectura digital, más ágil y respetuosa con el entorno al reducirse casi por completo la generación de residuos de papel tintado y adecuando nuestra oferta a la creciente tendencia de lectura de prensa diaria en formatos online.

Nuestros cinco hoteles boutique de París y el hotel Ininside París Charles de Gaulle han implementado **Hmobile**, herramienta destinada a la mejora de la comunicación interna entre todos los equipos operativo con el objetivo de mejorar en productividad, eficiente y en la mejora de la satisfacción de nuestros clientes. Además, esta herramienta impacta positivamente en nuestros equipos al reducir de forma notable llamadas telefónicas, correos electrónicos y cargas administrativas de poco valor.

Ininside by Meliá París Charles de Gaulle ha lanzado **YuCALL**, programa digital, disponible en todas nuestras salas de reuniones a través de la cual los asistentes pueden conectar para solicitar un servicio cuando lo necesiten.

El equipo financiero de Reino Unido introdujo en 2019 **Docuware**. La herramienta agiliza los flujos de trabajo para la aprobación de documentos o peticiones, en función del nivel de responsabilidad, de forma online, además de asegurar cualquier trazabilidad de la información en cualquier momento. Aplicado, en estos momentos a órdenes de compra, facturas e informes de auditorías diarias, acelera el proceso de aprobación y elimina documentación en papel, generando eficiencias significativas y ahorros económicos.

Hoteles cada vez más sostenibles

Meliá París La Defense ha iniciado un proyecto para ser certificado como “edificio sostenible” y alcanzar el nivel Haute **Qualité Environnementale (HQE)**. Union Investment, entidad propietaria del hotel ha iniciado un proceso que evalúa catorce objetivos sobre el rendimiento arquitectónico y técnico del edificio y su funcionamiento. La certificación de explotación se compone de tres ejes, que pueden certificarse de forma individual; la evaluación del edificio desde la dimensión de sostenibilidad, la gestión sostenible sobre la calidad ambiental y el uso sostenible que tiene en cuenta las prácticas implementadas por los inquilinos. Junto a nuestro propietario estamos trabajando en el siguiente orden de prioridades: aspectos técnicos, organizativos y funcionales.

La economía circular, cada día más presente

Siguiendo la senda iniciada en 2018 en la lucha contra el plástico, todos los hoteles de la regional han logrado la sustitución del plástico en las habitaciones, áreas de personal y áreas públicas con materiales reciclados o reutilizables; como botellas de vidrio; lápices

de madera, artículos del minibar sustituidos por vidrio u otros materiales.

Por otro lado, para avanzar en un modelo que progrese hacia la reducción del desperdicio alimenticio, Meliá France ha impulsado iniciativas enfocadas a la gestión y selección de residuos, la monitorización y reciclaje, así como la capacitación en materia de residuos.

Ininside by Meliá París Charles de Gaulle, junto a uno de nuestros principales proveedores de alimento, Transgourmet, ha impulsado **E-Quilibre**, programa para avanzar hacia una restauración sin desperdicio alimenticio. El programa, con un claro enfoque hacia el consumo responsable en su visión más holística, prioriza el producto local y de temporada, ofrece recetas a base de producto orgánico, más saludable y de menor impacto ambiental, y monitoriza y calcula las cantidades necesarias de alimentos para reducir el desperdicio y la optimización de costes. Por supuesto seguimos reforzado en todos nuestros desayunos ofertas saludables, de producto local y de temporada.

En cuanto a la gestión de residuos en origen, destaca el proyecto **Trio Green Wishes** en el que Meliá París La Defense inició la clasificación y reciclaje de residuos, con frecuencia diaria, junto a nuestro aliado, Green Wishes, que gestiona los residuos para su recuperación, transformándolos en materiales reutilizables y capacita a nuestros equipos para asegurar su correcta clasificación.

En una línea similar, en Londres, junto a Veolia estamos reciclando el 70% de los residuos procedentes de alimentos, vidrio y cartón. El desperdicio de alimentos se usa para producir electricidad por fermentación natural no quemada y el compost generado se entrega de forma gratuita para cultivar tierras.

El reciclaje también ha estado presente a través de iniciativas divertidas como las decoraciones navideñas realizadas por nuestros equipos y que han decorado los hoteles con materiales reciclados. El hotel ME London plantó un **árbol de navidad virtual** ubicado en el primer piso, que proyectaba una animación utilizando proyectores de luz LED de bajo consumo.

En París tuvo lugar la celebración de una **Garage Sale**, venta de garaje gratuita organizada por Meliá París Tour Eiffel para vender todos los muebles antes de proceder al cierre para su renovación. La sesión, abierta a empleados de Meliá en la ciudad, pudieron conseguir mobiliario de segunda mano a un precio simbólico. Los muebles restantes fueron entregados a diferentes asociaciones sociales.

Acercando el consumo sostenible a nuestros clientes

Contribuir a la lucha contra el cambio climático es un compromiso global. En nuestra marca Meliá Hotels & Resorts nuestros clientes pueden activar la tarjeta **On Request** indicándonos qué amenities necesitan para proporcionárselas cuando deseen.

El Ininside by Meliá Paris Charles de Gaulle, ha eliminado los tradicionales platos, sustituyéndolos por formatos reciclables en un nuevo concepto de servicio de habitaciones denominado **Deliv'INN** híbrido entre la tradicional entrega a domicilio y la experiencia del room-service de hotel.

Nuestros hoteles apoyan la diversidad y la inclusión

Equipos ubicados en la ciudad de París han participado en la carrera **Vértigo**, que se celebra desde el año 2013, con el objetivo de captar fondos para dar soporte a **Play International**, entidad que defiende la inclusión a través del deporte. Así mismo, han apoyado de forma activa el **Téléthon**, evento benéfico organizado desde 1987 por la Asociación Francesa de Distrofia Muscular

(AFM) para financiar proyectos de investigación sobre enfermedades genéticas.

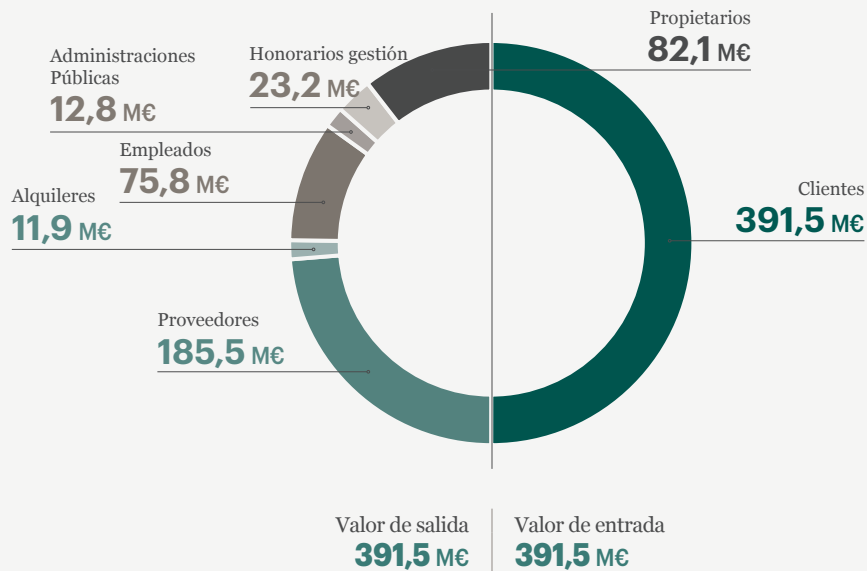
Nos sentimos cercanos a la infancia. Por ello, todos nuestros hoteles en Italia han entregado a sus equipos obsequios navideños adquiridos con un fin benéfico a favor de **Dottor Sorriso** (Doctor Sonrisa), entidad que trabaja con infancia hospitalizada en oncología para acercarles momentos de ocio.

En Italia colaboramos de forma estrecha con entidades especializadas en discapacidad. Hoteles como el Gran Melia Rome Villa Agrippina, ME Milan Il Duca y Meliá Milano apoyan a la Asociación Italiana de personas con Síndrome de Down. Impulsan prácticas laborales de una duración de tres meses o involucrándose en el proyecto **ValueAble** (www.valueablenetwork.eu) que tiene como objetivo organizar pasantías europeas tres veces en un año con el apoyo de Erasmus para personas en desarrollo con discapacidades intelectuales que impulsen la independencia. El equipo del hotel ha recibido capacitaciones específicas y está trabajando para alcanzar el nivel gold en la gestión de esta realidad.



Regional América

GENERACIÓN DE VALOR: CASH FLOW SOCIAL 2019



Cadena de suministro más sostenible

La promoción de leyes que impulsan la transición hacia una economía competitiva y sostenible, de bajas emisiones de carbono y resiliente a los fenómenos meteorológicos extremos, asociados al cambio climático, es hoy una realidad en muchos de los países que forman esta región.

Este compromiso global de Meliá Hotels International, se ha traducido en la reducción de 60 toneladas de plásticos de un solo uso y una mejora en nuestra cuenta de resultados de 0,5 millones de dólares.

La integración de criterios ESG en la cadena de suministros, ha logrado que más de mil proveedores se hayan adherido a nuestro Código Ético de proveedores y haber sido valorados, de acuerdo a los estándares marcados por la Compañía.

Este avance seguirá impulsándose el próximo año, para lograr que nuestra cadena de suministro cumpla con los mejores estándares en materia de responsabilidad y sostenibilidad.

Innovación & digitalización

La digitalización de procesos y el uso de la tecnología en la relación con el cliente son pilares del foco estratégico de la Compañía. Por ejemplo, se ha implantado **Arpon**, para facilitar las reservas en los numerosos restaurantes que se localizan en nuestros hoteles. Al estar conectado a nuestros sistemas, además facilita la conexión del cliente con el *room service*, desde la propia app.

Experiencia de cliente

La Compañía está impulsando la integración de criterios sostenibles en sus diferentes marcas, apostando por un modelo donde el cliente pueda percibir el compromiso del Grupo con la sostenibilidad y sensibilizar al cliente disfrutando de una experiencia responsable.

Nuestro objetivo es diseñar una propuesta sostenible, saludable y atractiva. Así Meliá Punta Cana Beach ofrece a sus clientes Corporate el servicio de **Power Meetings con Well Breaks**, una oferta que incorpora productos de proximidad y bebidas saludables, en for-

matos sostenibles que reducen la generación de residuos como plásticos u otros.

Los eventos **Embrace Your Nature** ofrecidos en la marca Paradisus, incluyen paquetes grupales que invitan a disfrutar de experiencias únicas mediante la participación en actividades culturales o educativas locales, que realcen la esencia del lugar y acerquen al cliente una parte desconocida y real del destino.

La dieta saludable y una oferta del producto local, forma parte de la experiencia gastronómica que proporcionamos a nuestros huéspedes, procurando además otras alternativas en función del interés del cliente (veganos, gluten free, etc.). Además, hemos enriquecido nuestra oferta all inclusive, con una propuesta enfocada en la salud y bienestar integral, diseñada para ofrecer una amplia gama de actividades y rituales bajo el concepto *wellness*, con el anhelo de guiar y conectar al cliente con su desarrollo espiritual, emocional, social y personal.

Comprometidos con nuestros equipos

Bajo el lema **Think BIG, Star SMALL, Grow FAST** hemos impulsado el **Impact Hospitality Ventures**, para potenciar e incentivar a nuestros equipos en la propuesta de nuevas ideas o iniciativas en un entorno de laboratorio con impacto en las unidades de negocio, bajo criterios de eficiencia, productividad y rentabilidad.

Lanzada una experiencia piloto que ofrece a nuestros colaboradores visitas, charlas y asistencia de especialistas para concienciar sobre la importancia de la salud y el deporte, la prevención de enfermedades y adicciones, la nutrición saludable, el control del peso, así como la vacunación.

Protegemos y cuidamos el entorno y su biodiversidad

Varios de nuestros resorts en Cabo San Lucas (México) y Bávaro (República Dominicana) han sido reconocidos con el distintivo internacional **Blue Flag**, que reconoce y garantiza al cliente el cumplimiento de criterios en materia de educación ambiental, calidad del agua; gestión medioambiental, seguridad y servicios, impulsando la integración de personas con discapacidad y la generación de empleo por la oferta de servicios relacionados.

En 2019 el Caribe se ha visto afectado por la crisis del **sargazo**. Nuestros resorts no han sido una excepción, pero han querido contribuir de forma activa para paliar el impacto con el

objetivo de proteger el destino y asegurar la experiencia de nuestros clientes garantizando unas playas limpias y atractivas. Durante este año se han instalado barreras de contención, que garantizan la belleza de nuestras playas, evitan la pérdida de biodiversidad o la erosión que pudiera generar la limpieza manual.

El Caribe es una zona que atesora una **biodiversidad** de un valor incalculable que es, además, parte esencial de su atractivo turístico. Hemos promovido diferentes iniciativas para proteger la vida silvestre de especies endémicas, como el gallito marino o las tortugas laud, prieta y golfina, brindando a nuestros clientes la oportunidad de conectar con la diversidad biológica del destino.

Programas como **Life enriching experiences**, desarrollado en Los Cabos, han permitido proteger 540 nidos, asegurar el desove de 1.254 huevos de tortugas y liberar más de 36.000 ejemplares, así como favorecer el nacimiento de gallos marinos en nuestras playas.

Además de la vida animal, consideramos valioso proteger la flora autóctona. Primamos, en el diseño de los jardines, el uso en exclusiva de flora endémica, asegurando además una gestión eficiente de los recursos hídricos.

Cerca de la sociedad, apoyando a la comunidad local

Queremos ser actores clave allí donde estamos presentes y contribuir al desarrollo social de los destinos. Las unidades de negocio apoyan numerosas causas de trasfondo social, como **Tapitas por la Vida**, iniciativa que ha permitido la entrega de 321.000 tapitas al Banco de Tapitas A.C. para contribuir a tratamientos de quimioterapia infantil en la región de los Cabos, donados por los empleados de la zona.

Nuestro compromiso a favor de la infancia y los menores más vulnerables, ha facilitado la promoción de iniciativas locales en favor de este colectivo, destacando el programa **Dona juguetes y regala sonrisas**, que ha permitido donar más de 130 juguetes a una entidad que garantiza desayuno y clases extracurriculares a niños con dificultades en el municipio de Los Cabos.

A través del apoyo al **Proyecto Beatriz**, ofrecemos la oportunidad a artesanos locales de exponer sus productos y artesanía en nuestros hoteles Paradisus. Además de difundir la historia sobre sus obras, apoyamos la sostenibilidad de la artesanía local y sus creadores, facilitando a los clientes la posibilidad de adquirir sus obras directamente.



Regional APAC

Avanzando en la gestión y eliminación de residuos

Esta región sufre, principalmente en sus megaciudades de forma especial problemas y episodios de gran contaminación. Esta situación requiere que las empresas impulsen iniciativas y actividades que impacten en el ámbito medioambiental y en la sensibilización de nuestros clientes.

La lucha contra el plástico de un solo uso en un compromiso global de la Compañía y hoteles como el Sol By Melia Phu Quoc o el Meliá Balí han activado iniciativas para sustituir los elementos con plástico por productos ecológicos o de vidrio o sustituido los contenedores de jardinería por otros fabricados con materiales naturales.

Fomentar la economía circular y las oportunidades que ella genera, es todavía una asignatura pendiente para muchos países. En algunos hoteles se ha iniciado una recogida selectiva de los plásticos para la decoración de ciertos espacios en los hoteles, como pueden ser esculturas realizadas con plásticos, cuyo impacto es espectacular.

Gestión y uso responsable del agua

El agua es en muchos lugares un recurso escaso que exige un consumo responsable, máximo en destinos con un elevado estrés hídrico. Para sensibilizar al cliente del valor del agua se localizan en zonas comunes y habitaciones tarjetas para evitar un consumo irresponsable, además de reutilizar las aguas grises, tras un tratamiento químico, para labores de jardinería.

Por otro lado, clientes y empleados en varios hoteles de esta región, se unen para limpiar las playas y mantenerlas en óptimas condiciones.

Las personas y la comunidad en el centro

Nuestros hoteles se implican en iniciativas para mejorar las condiciones de vida de sus comunidades, como parte de la sociedad local de la que forman parte. Meliá Kuala Lumpur forma parte de un grupo de trabajo comunitario denominado Programa **Jom Bersih Bukit Bintang**, liderado por el Alcalde de Kuala Lumpur, sumándose a esta iniciativa tanto escuelas como el propio ayuntamiento.

Meliá Jinan presta atención a los grupos vulnerables, participa de forma muy activa en diversas iniciativas caritativas sobre todo a favor de la infancia vulnerable. De hecho, el hotel y su equipo de voluntarios ha sido reconocido por la asociación The Caring Donation por su contribución en el alivio de la pobreza.

El “arte de dar” y “dar arte” son compatibles en el Meliá Ko Samui. Artistas y emprendedores tailandeses han diseñado una colección de regalos cuyos beneficios se destinan a apoyar a jóvenes artistas y promover la cultura de este país.

Innovación & digitalización

La importancia del **Wechat** en China, ha permitido diseñar en nuestros hoteles tarjetas de maderas, con un código QR, que se localizan en las habitaciones. Con este código los clientes pueden acceder a toda nuestra oferta hotelera, actividades o promociones en su propio móvil, de forma ágil, sencilla y sostenible.

Nuestro hotel más veterano en la región, Meliá Bali, ofrece a sus clientes una Radio App, que permite descargar una aplicación móvil que permite elegir música de forma privada.

Experiencias de clientes

Acercamos a nuestros huéspedes experiencias que permitan disfrutar de la cultura local o actividades lúdicas. Por ejemplo, Gran Meliá Xian, en el Día Mundial del Turismo, instaló un espacio para enseñar la caligrafía tradicional china y la poesía de la dinastía Tang o actividades de yoga, en el Día Mundial de Yoga, en la que participaron más de 60 personas.

Malasia es un país muy rico y diverso, en el que conviven infinidad de razas, religiones y culturas. Este rico patrimonio cultural es una de las principales características de la nación y una oferta a nuestros clientes. Los empleados de Meliá Kuala Lumpur, algunos días de la semana, lucen con orgullo sus trajes tradicionales bellos y elegantes.

8

Anexos



[Acercas de este Informe](#)

[Información Corporativa & Contactos](#)

[Relaciones Institucionales](#)

[Indicadores GRI](#)

[Contenidos del Estado de Información No Financiera \(EINF\)](#)

Acerca de este Informe

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

CONTEXTO

Nos situamos en un contexto en el que los entes regulatorios, nuestros grupos de interés y el entorno en general nos exigen una mayor 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.

El presente informe se ha elaborado de acuerdo con la Guía del **Global Reporting Initiative (GRI)** y el **International Integrated Reporting Council (IIRC)**, que nos permite seguir avanzando hacia un modelo de Informe Integrado y asegurar que la información que compartimos con nuestros grupos de interés sea consistente y transmita el alineamiento entre nuestra estrategia, los asuntos materiales, el modelo de gobierno y nuestro desempeño, tanto financiero como no financiero.

De este modo, en la elaboración del presente informe Meliá ha aplicado los principios y recomendaciones de **Global Reporting Initiative (GRI)** y de **International Integrated Reporting Council (IIRC)**. Meliá, identifica a sus grupos de interés, así como sus expectativas e intereses, a las que da **respuesta** describiendo de forma detallada aquellos **asuntos** y su **desempeño** a lo largo del ejercicio 2019.

En cuanto al **contenido** del informe, Meliá comparte sus compromisos globales en materia de **sostenibilidad**, reflejando los **impactos** más significativos de su actividad en **materia social, medioambiental y económica**, así como otros que pudieran ser de interés o influir en las decisiones de sus grupos de interés. El desarrollo de su Análisis de Materialidad ha permitido a la Compañía **identificar** los asuntos relevantes para cada uno de sus 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, Meliá transmite **equilibrio**, reflejando tanto aspectos positivos como negativos de su desempeño a lo largo del ejercicio 2019, en los **ámbitos de materialidad** clave identificados. Por ello, Meliá hace **pública** la presente información de forma **precisa, detallada, clara, comprensible y fiable**, ofreciendo a sus grupos de interés la **evolución temporal** de los asuntos materiales para su conocimiento y **comparabilidad** con otras empresas o industrias.

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 2019.

MATERIALIDAD Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Teniendo como referencia los principios de los Estándares GRI, el Informe Integrado Anual 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 **Contexto & Estrategia** de este informe.

ALCANCE DE LA INFORMACIÓN

El presente Informe Integrado se compone de:

- ✓ El Informe de Gestión Consolidado (de la página 2 a la página 188) formulado por el Consejo en fecha 26 de febrero de 2020, que incluye también el Estado de Información no financiera cuyos contenidos se identifican en la tabla "Contenidos del Estado de Información no Financiera" de los Anexos.

- ✓ Las Cuentas Anuales Consolidadas (de la página 359 a la página 448) formuladas por el Consejo en fecha 26 de febrero de 2020.
- ✓ El Informe Anual de Gobierno Corporativo (en el Anexo de la página 189 a la página 358)

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 del enfoque de gestión, resultados económicos, operativos y todos los referentes a la 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. Para algunos indicadores no financieros, además del perímetro global, 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 a la evolución del desempeño de Meliá a lo largo del tiempo, el informe muestra los indicadores con datos históricos y, en los casos que corresponda, con los objetivos fijados. Asimismo, destacar que durante el periodo de este informe no se han producido cambios significativos en el tamaño y estructura de la Compañía.

Por otro lado, con el fin de asegurar la comparabilidad de la información y dar visibilidad a la evolución del desempeño de Meliá a lo largo del tiempo, el informe muestra los indicadores con datos históricos y, en los casos que corresponda, con los objetivos fijados. Asimismo, destacar que durante el periodo de este informe no se han producido cambios significativos en el tamaño y estructura de la Compañía.

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 2019 ha sido a verificada por la firma Deloitte, con un nivel de aseguramiento limitado, obteniendo un informe de revisión independiente adjunto, 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)

Información Corporativa y 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

Asia

Unit 2-3, 34th Floor JinMao Tower,
88 Century Avenue, Pudong District,
Shanghai, 200120, China

Américas

Sol Group Corporation*
800 Brickell Avenue 10th floor
33131 Miami, Florida, USA
T (1) 305 350 98 28

Cancún

Bldv. Kukulcan Km. 16.5
77500 Cancún
Quintana Roo, México

Cuba

5ª Avenida e/20 y 22 No. 2008 Playa
La Habana, Cuba
T (53 7) 204 0910

*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 Melia brands. Melia 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

Relaciones Institucionales

GRI 102-12; GRI 102-13

INSTITUCIONALES

Asociación Balear de la Empresa Familiar

Asociación de Marcas Renombradas Españolas

Asociación Progreso Dirección

Cámara de Comercio de España en Bélgica y Luxemburgo

Cámara de Comercio de Lima

Cámara de Comercio Peruano-Chilena

Cámara Oficial de Comercio de España en Perú

Cámara Oficial de Comercio España en Francia

Cámara Oficial de Comercio España en México

Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España

Cámara Oficial Española de Comercio en Brasil

Chambre de Commerce Luxembourg

Círculo de Economía de Mallorca

Exceltur

Forética

Fundación Impulsa Baleares

Fundación Princesa de Girona

Fundación Seres

IHK Chambers of Commerce and Industry en Alemania

Instituto de Auditores Internos de España

Instituto de Oficiales de Cumplimiento

International Chamber of Commerce (ICC)

Inverotel

London Chamber of Commerce and Industry

Organización Mundial del Turismo

Red Española del Pacto Mundial

The Code (ECPAT)

World Travel & Tourism Council

DE NEGOCIO

Agrupación de Cadenas Hoteleras de Baleares

Agrupación Hotelera de Alcudia

Amtliche Spanische Handelskammer

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 Los Cabos

Asociación de Hoteles de Quintana Roo AC

Asociación de Hoteles Riviera Maya

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 Bikaia

Asociación Empresarial Hotelera de Madrid

Asociación Empresarial Playas Provincia Málaga

Asociación Empresarios Hospedaje de Córdoba

Asociación Española Gestores Viajes Empresa

Asociación Hostelería de Lleida

Asociación Hotelera de Menorca

Asociación Hotelera Palma de Mallorca

Asociación Hotelera y Extrahotelera de Tenerife, La Palma, Gomera y El Hierro

Asociación Hoteleros de Palmanova y Magaluf

Asociación Hoteleros de Puerto Vallarta

Asociación Hoteles de Sevilla

Asociación Provincial de Hoteles de Huelva

Asociación Provincial de Hoteles y Alojamientos Turísticos de Alicante

Asociación Turismo Val D'Arán

Assolombarda

Barcelona Forum District

Bundesverband Mittelständische Wirtschaft

Bureau de Convenciones y Visitantes de Lima

Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo de Cancún

Cámara Nacional de Turismo en Perú

Círculo de Empresarios Sur de Tenerife

Círculo Empresarial de Torremolinos

Confederación Empresarial de Turismo de Extremadura

Confederazione Generale Dell'industria Italiana

Convention Bureau Barcelona

Convention Bureau Genova

Convention Bureau Granada

Convention Bureau Italia

Convention Bureau San Sebastian

Convention Bureau Sevilla

Convention Bureau Sitges

Convention Bureau Valencia

European Association of Communication Directors

European Tourism Association

Federación Empresarial Hostelería y Turismo Granada

Federación Empresarial Hotelera de Mallorca

Federación Española de Asociaciones de Empresas de Organización Profesional de Congresos

Federation Nationale des Hoteliers, Restaurateurs et Cafetiers

Fomento de Turismo de Mallorca

Forum Business Travel

Fundación Turismo Palma 365

Gremi Hosteleria de Sitges

Gremi Hotels de Barcelona

Hamburg Convention Bureau GmbH

Handelskammer Bremen

Hokla NRW GmbH

Hospitality Technology Next Generation

Ibiza Convention Bureau

Industrie und Handelskammer IHK

International Association of Convention Center

International Congress and Convention Associations

Investis Limited

Mallorca Convention Bureau

Manchester Hoteliers Association

Meeting Planners International Association

Oehv Oest. Hotelierverein

Sociedad de Hoteles del Perú

Stiftung Juniorenkreis der Handelskammer-Bremen

PORTFOLIO CERTIFICADO EN SOSTENIBILIDAD

Hotel	Marca	País	EARTHCHECK (avalado GSCT)	"TRAVELIFE (avalado GSCT)	GREEN LEADERS	"OTROS (avalado GSCT*)
FRANKFURT NIEDERRAD	Innside by Meliá	Alemania			GreenPartner	
MUNCHEN NEUE MESSE	Innside by Meliá	Alemania			Gold	
DUSSELDORF DERENDORF	Innside by Meliá	Alemania			Silver	
DRESDEN	Innside by Meliá	Alemania			Gold	
DUSSELDORF	Meliá	Alemania	Benchmarked Bronze			
MUNCHEN CITY CENTER	Tryp	Alemania			GreenPartner	
BOCHUM- WATTENSCHIED	Tryp	Alemania			Bronze	
DORTMUND	Tryp	Alemania			Silver	
DUSSELDORF KREFELD	Managed by MHI	Alemania			Silver	
CENTRO OBERHAUSEN	Tryp	Alemania			GreenPartner	
WOLFSBURG	Tryp	Alemania			Silver	
AACHEN	Innside by Meliá	Alemania	En Proceso			
LEIPZIG	Innside by Meliá	Alemania	En Proceso			
FRANKFURT OSTEND	Innside by Meliá	Alemania	En Proceso			
HAMBURGO HAFEN	Innside by Meliá	Alemania	Benchmarked Bronze			
BERLIN	Meliá	Alemania	Benchmarked Bronze		Gold	
BERLIN MITTE	Managed by MHI	Alemania	En Proceso		GreenPartner	
BUENOS AIRES	Meliá	Argentina			Bronze	
VIENNA	Meliá	Austria	Benchmarked Bronze			
BRASIL 21	Meliá	Brasil			GreenPartner	
JARDIM EUROPA	Meliá	Brasil			GreenPartner	
PAULISTA	Meliá	Brasil			Silver	
SAO PAULO NACOES UNIDAS	Tryp	Brasil			Silver	
SAO PAULO TATUAPE	Tryp	Brasil			Silver	
SAO PAULO IGUATEMI	Tryp	Brasil			Gold	
SAO PAULO HIGIENOPOLIS	Tryp	Brasil			Gold	
CAMPINAS	Meliá	Brasil			Bronze	
SAO PAULO JESUINO ARRUDA	Tryp	Brasil			GreenPartner	
TORTUGA BEACH	Meliá	Cabo Verde		Gold		
DUNAS BEACH RESORT & SPA	Meliá	Cabo Verde		Gold		
DUNAS	Sol Resorts	Cabo Verde		Gold		
LLANA	Meliá	Cabo Verde	En Proceso	En Proceso		
SOUTH BEACH	Meliá	España	Benchmarked Bronze			
ME IBIZA	ME by Meliá	España	Benchmarked Bronze			
ATLAN TERRA	Meliá	España	Benchmarked Bronze			
JARDINES DEL TEIDE	Meliá	España		En Proceso		
PELICANOS - OCAS	Sol Resorts	España		Gold		
CALVIÁ BEACH	Meliá	España	En Proceso			
BARBADOS	Sol Resorts	España	Certified Silver			
ALCUDIA	Innside by Meliá	España			Silver	
GUADALUPE	Sol Resorts	España	Certified Silver			
HOUSE THE STUDIO - CALVIA BEACH	Sol House	España	Benchmarked Bronze			
WAVE HOUSE ALL SUITES	Sol House	España	Certified Silver			
MADRID PRINCESA	Meliá	España	En Proceso			
BARAJAS	Meliá	España			Bronze	
VALENCIA	Meliá	España			Bronze	

Hotel	Marca	País	EARTHCHECK (avalado GSCT)	"TRAVELIFE (avalado GSCT)	GREEN LEADERS	"OTROS (avalado GSCT*)
RECOLETOS	Meliá	España			Bronze	
BILBAO	Meliá	España	En Proceso			
PALMA BELLVER	Managed by MHI	España	En Proceso			
BARCELONA APOLO	Tryp	España			GreenPartner	
BARCELONA AEROPUERTO	Tryp	España			Bronze	
CADIZ LA CALETA	Tryp	España			Bronze	
JEREZ	Tryp	España			Silver	
CORDOBA	Tryp	España			GreenPartner	
SAN SEBASTIAN ONLY	Tryp	España			Silver	
LEON	Tryp	España			GreenPartner	
PALACIO DE LOS DUQUES	Gran Meliá	España	En Proceso			
MADRID PLAZA ESPAÑA	Managed by MHI	España			Silver	
MADRID CENTRO	Managed by MHI	España			Silver	
MADRID ATOCHA	Tryp	España			Bronze	
GUADALMAR	Sol Resorts	España			Silver	
VALLADOLID SOFIA PARQUESOL	Tryp	España			Bronze	
PALMA BAY	Meliá	España	Benchmarked Bronze			
CALA D'OR	Meliá	España			Gold	
FUERTEVENTURA	Meliá	España	Benchmarked Bronze			
CALA D'OR APARTAMENTOS	Sol Resorts	España			Silver	
PALMANOVA - MALLORCA	Sol Resorts	España	Certified Silver			
PRINCIPE / PRINCIPITO	Sol Resorts	España		Gold		
DON PEDRO	Sol Resorts	España			Silver	
DON MARCO	Sol Resorts	España			Silver	
BEACH HOUSE IBIZA	Sol Beach House	España			Bronze	
ALICANTE	Meliá	España			Bronze	
VILLAITANA	Meliá	España	En Proceso			
CASTILLA	Meliá	España			Bronze	ISO 14001*
PALMA CENTER	Innside by Meliá	España			Silver	
MELILLA PUERTO	Tryp	España			GreenPartner	
MADRID AIRPORT SUITES	Tryp	España			Silver	
PORT CAMBRILS	Sol Resorts	España			Bronze	
HACIENDA DEL CONDE	Meliá	España	En Proceso			
VICTORIA	Gran Meliá	España	Certified Silver			
FENIX	Gran Meliá	España	Certified Silver			ISO 50001*
DON PEPE	Gran Meliá	España	Certified Silver			
COLON	Gran Meliá	España	Certified Silver			
TAMARINDOS	Meliá	España	En Proceso			
BEACH HOUSE MENORCA	Sol Beach House	España	Benchmarked Bronze			
GRANADA	Meliá	España			Bronze	
MADRID SERRANO	Meliá	España	En Proceso			
PALMA BOSQUE	Innside by Meliá	España	En Proceso			
MADRID REINA VICTORIA	ME by Meliá	España	Certified Silver		Silver	
BARCELONA SKY	Meliá	España	Certified Silver		Platinum	
ATLANTICO - ISLA CANELA	Meliá	España		Gold	Bronze	
COSTABLANCA	Sol Resorts	España		En Proceso	Silver	
FALCÓ ALL INCLUSIVE	Sol Resorts	España		Gold	Silver	
MARBELLA BANUS	Meliá	España	Benchmarked Bronze		Silver	
LEBREROS	Meliá	España	En Proceso		Silver	
SEVILLA	Meliá	España	En Proceso		GreenPartner	
SANCTI PETRI	Gran Meliá	España		Gold	Platinum	
BENIDORM	Meliá	España	Benchmarked Bronze	Gold		

Hotel	Marca	País	EARTHCHECK (avalado GSCT)	"TRAVELIFE (avalado GSCT)	GREEN LEADERS	"OTROS (avalado GSCT*)
COSTA DEL SOL	Meliá	España	Benchmarked Bronze		Platinum	
KATMANDU PARK & RESORT	Sol Katmandú	España	Certified Silver	Gold		
ZARAGOZA	Innside by Meliá	España	En Proceso		GreenPartner	
DE MAR	Gran Meliá	España	Certified Silver		Bronze	
BARCELONA SARRIA	Meliá	España	Certified Silver		Gold	
CALA GALDANA MENORCA	Meliá	España		Gold	Gold	
SALINAS	Meliá	España		En Proceso	Bronze	
CALABLANCA	Innside by Meliá	España	Certified Silver		Silver	
PALMA MARINA	Meliá	España	En Proceso		Silver	
SITGES	Meliá	España	En Proceso		Bronze	
PALACIO DE ISORA	Gran Meliá	España	Certified Gold	En Proceso	Gold	
NEW YORK NOMAD	Innside by Meliá	Estados Unidos			Gold	
PARIS CHAMPS ELYSÉES	Meliá	Francia			GreenPartner	
PARIS NOTRE - DAME	Meliá	Francia			GreenPartner	
PARIS TOUR EIFFEL	Meliá	Francia			GreenPartner	
VENDOME	Meliá	Francia			GreenPartner	
PARIS OPERA	Managed by MHI	Francia			GreenPartner	
ATENAS	Meliá	Grecia			GreenPartner	
JAKARTA	Gran Meliá	Indonesia	Certified Gold			
PUROSANI	Meliá	Indonesia	Certified Gold			
BEACH HOUSE BALI BENOA	Sol Beach House	Indonesia	Certified Master			
BALI	Meliá	Indonesia	Certified Master	Gold		
ROMA	Gran Meliá	Italia	Benchmarked Bronze			
MILAN IL DUCA	ME by Meliá	Italia	En Proceso			
GENOVA	Meliá	Italia	En Proceso		Silver	
MILANO	Meliá	Italia	En Proceso		Bronze	
LUXEMBOURG	Meliá	Luxemburgo	Benchmarked Bronze		Gold	
KUALA LUMPUR	Meliá	Malasia	Certified Platinum			
ME CABO	ME by Meliá	México	Benchmarked Bronze			
LOS CABOS	Paradisus	México	Benchmarked Bronze			
COZUMEL	Meliá	México	En Proceso			
CANCUN	Paradisus	México	Certified Gold		Silver	
PLAYA DEL CARMEN LA PERLA	Paradisus	México	Certified Gold		Platinum	
PLAYA DEL CARMEN LA ESMERALDA	Paradisus	México	Certified Gold		Platinum	
LIMA	Meliá	Perú	En Proceso			
WHITE HOUSE	Meliá	Reino Unido	Benchmarked Bronze		Bronze	
GRAND RESERVE AT PARADISUS PALMA REAL	Paradisus	Rep. Dominicana	Certified Gold			
GRAND RESERVE - CIRCLE	Paradisus	Rep. Dominicana	En Proceso			
PUNTA CANA BEACH ADULTS ONLY	Meliá	Rep. Dominicana	Certified Gold		Silver	
PUNTA CANA RESORT	Paradisus	Rep. Dominicana	Certified Gold		Gold	
PALMA REAL GOLF & SPA RESORT	Paradisus	Rep. Dominicana	Certified Gold		Silver	
THE RESERVE PARADISUS PALMA REAL	Paradisus	Rep. Dominicana	Certified Gold		Silver	
THE RESERVE PARADISUS PUNTA CANA	Paradisus	Rep. Dominicana	Certified Gold		Silver	
HANOI	Meliá	Vietnam	Benchmarked Bronze			
ZANZIBAR	Meliá	Tanzania	En Proceso			"SAPLING Level Certified (Responsible Tourism Tanzania)"
TOTAL			76	17	88	3

PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA, CATEGORÍA PROFESIONAL, CENTRO Y GÉNERO PERÍMETRO AGREGADO

REGIÓN	GÉNERO	AÑO	DIRECCIÓN					MANDOS MEDIOS					STAFF					TOTAL GENERAL		
			Club Meliá	Otras Actividades	Hotel	Oficinas Corporativas	Total	Club Meliá	Otras Actividades	Hotel	Oficinas Corporativas	Total	Club Meliá	Otras Actividades	Hotel	Oficinas Corporativas	Total			
EMEA	Femenino	FTE 19			14,90	0,92	15,81			5,13	287,38	29,31	321,82			68,16	1.856,16	15,83	1.940,15	2.277,78
EMEA	Femenino	FTE 18			7,11	1,10	8,20			4,18	261,95	22,14	288,27			79,66	1.994,50	20,85	2.095,01	2.391,49
EMEA	Masculino	FTE 19		1,00	47,80	2,33	51,13			19,29	353,97	14,01	387,27			136,14	1.944,99	6,43	2.087,56	2.525,96
EMEA	Masculino	FTE 18			35,19	9,23	44,42			17,94	346,62	12,77	377,33			141,27	1.973,83	8,04	2.123,14	2.544,89
EMEA	Total	FTE 19		1,00	62,70	3,25	66,95			24,41	641,36	43,31	709,08			204,30	3.801,15	22,26	4.027,71	4.803,74
EMEA	Total	FTE 18			42,30	10,33	52,63			22,12	608,58	34,91	665,61			220,93	3.968,33	28,90	4.218,15	4.936,39
CUBA	Femenino	FTE 19				1,00	1,00				153,00	3,00	156,00			0,00	5.394,00	11,65	5.405,65	5.562,65
CUBA	Femenino	FTE 18									139,00	2,00	141,00			5.161,00	4,00	5.165,00	5.306,00	
CUBA	Masculino	FTE 19			24,90		24,90				225,00	9,25	234,25			5.947,50	24,18	5.971,68	6.230,83	
CUBA	Masculino	FTE 18			23,84	3,00	26,84				212,17	5,00	217,17			5.777,00	13,08	5.790,08	6.034,08	
CUBA	Total	FTE 19			24,90	1,00	25,90				378,00	12,25	390,25		0,00	11.341,50	35,83	11.377,33	11.793,48	
CUBA	Total	FTE 18			23,84	3,00	26,84				351,17	7,00	358,17			10.938,00	17,08	10.955,08	11.340,08	
ESPAÑA	Femenino	FTE 19		0,83	41,71	41,07	83,61			16,81	605,60	154,25	776,67	1,00	113,03	4.751,84	402,36	5.268,24	6.128,51	
ESPAÑA	Femenino	FTE 18		0,86	22,50	39,07	62,43			13,98	628,78	117,13	759,89	1,00	111,75	4.717,13	471,41	5.301,29	6.123,60	
ESPAÑA	Masculino	FTE 19		5,16	100,06	67,84	173,06	1,00		26,01	843,05	161,99	1.032,04	1,50	164,33	4.245,01	212,76	4.623,59	5.828,70	
ESPAÑA	Masculino	FTE 18		1,00	4,00	67,90	75,85	148,75			29,78	885,06	119,81	1.034,65	1,50	178,20	4.280,56	307,08	4.767,35	5.950,74
ESPAÑA	Total	FTE 19		0,00	5,99	141,76	108,91	256,67	1,00	42,82	1.448,65	316,24	1.808,71	2,50	277,36	8.996,85	615,12	9.891,83	11.957,21	
ESPAÑA	Total	FTE 18		1,00	4,86	90,40	114,92	211,18		43,76	1.513,84	236,94	1.794,53	2,50	289,95	8.997,69	778,49	10.068,63	12.074,34	
ASIA	Femenino	FTE 19			7,18	2,28	9,46				217,31	14,85	232,17			1.581,83	7,41	1.589,24	1.830,86	
ASIA	Femenino	FTE 18			4,38	5,16	9,54				223,08	10,67	233,76			1.490,20	8,64	1.498,84	1.742,13	
ASIA	Masculino	FTE 19			21,46	10,03	31,49				376,07	6,05	382,12			2.611,14	2,83	2.613,97	3.027,59	
ASIA	Masculino	FTE 18			16,07	12,81	28,87				402,08	6,01	408,09			2.647,24	2,99	2.650,23	3.087,19	
ASIA	Total	FTE 19			28,64	12,32	40,95				593,38	20,91	614,29			4.192,97	10,24	4.203,21	4.858,45	
ASIA	Total	FTE 18			20,44	17,97	38,41				625,17	16,68	641,85			4.137,44	11,62	4.149,06	4.829,33	
AMERICA	Femenino	FTE 19			13,78	8,78	22,56	11,21	4,00	313,75	42,99	371,95	142,85	74,59	3.959,42	22,45	4.199,31	4,59	4.593,82	
AMERICA	Femenino	FTE 18		1,37	7,85	10,47	19,68	21,07	8,57	434,96	37,91	502,51	134,54	86,95	3.952,92	43,06	4.217,46	4,75	4.739,65	
AMERICA	Masculino	FTE 19		2,07	38,51	16,71	57,29	14,18	13,00	469,10	45,04	541,32	170,02	257,23	6.665,72	19,42	7.112,40	19,42	7.112,40	
AMERICA	Masculino	FTE 18		2,00	25,98	26,01	55,98	9,09	24,07	948,85	36,07	1.018,07	133,32	286,81	6.512,04	39,66	6.971,84	39,66	6.971,84	
AMERICA	Total	FTE 19		0,00	2,07	52,30	25,48	79,85	25,39	17,00	782,85	88,02	913,26	312,87	331,82	10.625,14	41,87	11.311,71	12.304,83	
AMERICA	Total	FTE 18		3,37	2,00	33,82	36,47	75,66	30,16	32,64	1.383,81	73,98	1.520,58	267,86	373,76	10.464,96	82,72	11.189,30	12.785,55	
TOTAL FINAL		FTE 19		0,00	9,07	310,30	150,96	470,32	26,39	84,23	3.844,23	480,74	4.435,59	315,37	813,48	38.957,61	725,33	40.811,80	45.717,71	
		FTE 18		4,37	6,86	210,80	182,68	404,71	30,16	98,52	4.482,56	369,51	4.980,74	270,36	884,64	38.506,42	918,81	40.580,23	45.965,68	

Plantilla contratada a través de la Oficina de Empleo en Cuba: 25,60%

PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA, CATEGORÍA PROFESIONAL, CENTRO Y GÉNERO PERÍMETRO CONSOLIDADO

REGIÓN	GÉNERO	AÑO	DIRECCIÓN					MANDOS MEDIOS					STAFF					TOTAL GENERAL		
			Club Meliá	Otras Actividades	Hotel	Oficinas Corporativas	Total	Club Meliá	Otras Actividades	Hotel	Oficinas Corporativas	Total	Club Meliá	Otras Actividades	Hotel	Oficinas Corporativas	Total			
EMEA	Femenino	FTE 19			11,40	0,92	12,32			5,13	217,67	29,31	252,10			68,16	795,70	15,83	879,69	1.144,10
EMEA	Femenino	FTE 18			5,90	1,10	7,00			4,18	213,37	22,14	239,69			79,66	986,70	20,85	1.087,22	1.333,90
EMEA	Masculino	FTE 19		1,00	33,14	2,33	36,47			19,29	220,79	14,01	254,09			136,14	837,51	6,43	980,09	1.270,65
EMEA	Masculino	FTE 18			26,25	8,82	35,07			17,94	236,33	12,77	267,04			141,27	957,03	8,04	1.106,34	1.408,45
EMEA	Total	FTE 19		1,00	44,55	3,25	48,79			24,41	438,46	43,31	506,19			204,30	1.633,21	22,26	1.859,77	2.414,75
EMEA	Total	FTE 18			32,15	9,91	42,07			22,12	449,70	34,91	506,73			220,93	1.943,73	28,90	2.193,56	2.742,35
CUBA	Femenino	FTE 19				1,00	1,00				3,00	3,00					11,65	11,65	15,65	
CUBA	Femenino	FTE 18									15,00	2,00	17,00			63,00	4,00	67,00	84,00	
CUBA	Masculino	FTE 19									9,25	9,25				24,18	24,18	33,43		
CUBA	Masculino	FTE 18				3,00	3,00				9,00	5,00	14,00			45,00	13,08	58,08	75,08	
CUBA	Total	FTE 19			1,00	1,00					12,25	12,25				35,83	35,83	49,08		
CUBA	Total	FTE 18			3,00	3,00					24,00	7,00	31,00			108,00	17,08	125,08	159,08	
ESPAÑA	Femenino	FTE 19			35,34	41,07	76,41			7,89	448,33	154,25	610,47	1,00	52,74	3.198,64	401,53	3.653,91	4.340,79	
ESPAÑA	Femenino	FTE 18		0,86	20,58	39,07	60,51			6,90	473,80	117,13	597,83	1,00	58,21	3.239,41	470,41	3.769,03	4.427,37	
ESPAÑA	Masculino	FTE 19		3,16	75,82	67,84	146,82	1,00		12,06	580,50	160,99	754,55	1,50	84,49	2.855,31	212,02	3.153,31	4.054,68	
ESPAÑA	Masculino	FTE 18		1,00	2,00	55,85	75,85	134,70			16,68	615,71	119,81	752,21	1,50	109,68	2.921,49	306,08	3.338,75	4.225,66
ESPAÑA	Total	FTE 19		3,16	111,16	108,91	223,23	1,00	19,95	1.028,82	315,24	1.365,02	2,50	137,22	6.053,95	613,55	6.807,22	6.807,22	8.395,47	
ESPAÑA	Total	FTE 18		1,00	2,86	76,44	114,92	195,21		23,58	1.089,51	236,94	1.350,03	2,50	167,89	6.160,91	776,49	7.107,79	8.653,03	
ASIA	Femenino	FTE 19				2,28	2,28				14,85	14,85				7,41	7,41	24,55		
ASIA	Femenino	FTE 18				5,16	5,16				10,67	10,67				8,64	8,64	24,47		

PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA, TIPO DE JORNADA Y GÉNERO
PERÍMETRO AGREGADO

REGIÓN	GÉNERO	AÑO	DIRECCIÓN			MANDOS MEDIOS			STAFF			TOTAL GENERAL
			Completa	Parcial	Total	Completa	Parcial	Total	Completa	Parcial	Total	
EMEA	Femenino	FTE 19	15,81		15,81	308,85	12,97	321,82	1.840,26	99,89	1.940,15	2.277,78
EMEA	Femenino	FTE 18	8,20		8,20	275,00	13,27	288,27	2.004,73	90,29	2.095,01	2.391,49
EMEA	Masculino	FTE 19	51,13		51,13	385,91	1,36	387,27	2.027,34	60,22	2.087,56	2.525,96
EMEA	Masculino	FTE 18	44,42		44,42	377,24	0,09	377,33	2.079,48	43,66	2.123,14	2.544,89
EMEA	Total	FTE 19	66,95		66,95	694,75	14,33	709,08	3.867,61	160,11	4.027,71	4.803,74
EMEA	Total	FTE 18	52,63		52,63	652,24	13,36	665,61	4.084,20	133,95	4.218,15	4.936,39
CUBA	Femenino	FTE 19	1,00		1,00	153,00	3,00	156,00	5.157,65	248,00	5.405,65	5.562,65
CUBA	Femenino	FTE 18				138,00	3,00	141,00	5.013,00	152,00	5.165,00	5.306,00
CUBA	Masculino	FTE 19	24,90		24,90	227,25	7,00	234,25	5.695,68	276,00	5.971,68	6.230,83
CUBA	Masculino	FTE 18	26,84		26,84	209,17	8,00	217,17	5.586,08	204,00	5.790,08	6.034,08
CUBA	Total	FTE 19	25,90		25,90	380,25	10,00	390,25	10.853,33	524,00	11.377,33	11.793,48
CUBA	Total	FTE 18	26,84		26,84	347,17	11,00	358,17	10.599,08	356,00	10.955,08	11.340,08
ESPAÑA	Femenino	FTE 19	83,61		83,61	770,90	5,77	776,67	4.953,38	314,86	5.268,24	6.128,51
ESPAÑA	Femenino	FTE 18	62,43		62,43	753,25	6,64	759,89	4.970,90	330,39	5.301,29	6.123,60
ESPAÑA	Masculino	FTE 19	170,99	2,06	173,06	1.013,84	18,20	1.032,04	4.464,68	158,91	4.623,59	5.828,70
ESPAÑA	Masculino	FTE 18	147,52	1,23	148,75	1.014,80	19,85	1.034,65	4.597,55	169,79	4.767,35	5.950,74
ESPAÑA	Total	FTE 19	254,60	2,06	256,67	1.784,74	23,97	1.808,71	9.418,06	473,77	9.891,83	11.957,21
ESPAÑA	Total	FTE 18	209,94	1,23	211,18	1.768,05	26,49	1.794,53	9.568,45	500,18	10.068,63	12.074,34
ASIA	Femenino	FTE 19	9,46		9,46	232,17		232,17	1.588,46	0,78	1.589,24	1.830,86
ASIA	Femenino	FTE 18	9,54		9,54	233,76		233,76	1.498,84		1.498,84	1.742,13
ASIA	Masculino	FTE 19	31,49		31,49	382,04	0,08	382,12	2.612,64	1,33	2.613,97	3.027,59
ASIA	Masculino	FTE 18	28,87		28,87	408,09		408,09	2.650,23		2.650,23	3.087,19
ASIA	Total	FTE 19	40,95		40,95	614,21	0,08	614,29	4.201,10	2,11	4.203,21	4.858,45
ASIA	Total	FTE 18	38,41		38,41	641,85		641,85	4.149,06		4.149,06	4.829,33
AMERICA	Femenino	FTE 19	22,56		22,56	371,95		371,95	4.194,39	4,92	4.199,31	4.593,82
AMERICA	Femenino	FTE 18	19,68		19,68	501,91	0,60	502,51	4.208,86	8,61	4.217,46	4.739,65
AMERICA	Masculino	FTE 19	57,29		57,29	541,32		541,32	7.106,49	5,91	7.112,40	7.711,01
AMERICA	Masculino	FTE 18	55,98		55,98	1.018,07		1.018,07	6.961,89	9,94	6.971,84	8.045,89
AMERICA	Total	FTE 19	79,85		79,85	913,26	0,00	913,26	11.300,88	10,83	11.311,71	12.304,83
AMERICA	Total	FTE 18	75,66		75,66	1.519,98	0,60	1.520,58	11.170,75	18,55	11.189,30	12.785,55
TOTAL FINAL		FTE 19	468,26	2,06	470,32	4.387,21	48,38	4.435,59	39.640,99	1.170,81	40.811,80	45.717,71
		FTE 18	403,48	1,23	404,71	4.929,29	51,45	4.980,74	39.571,55	1.008,68	40.580,23	45.965,68

PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA, TIPO DE JORNADA Y GÉNERO
PERÍMETRO CONSOLIDADO

REGIÓN	GÉNERO	AÑO	DIRECCIÓN			MANDOS MEDIOS			STAFF			TOTAL GENERAL
			Completa	Parcial	Total	Completa	Parcial	Total	Completa	Parcial	Total	
EMEA	Femenino	FTE 19	12,32		12,32	239,13	12,97	252,10	784,49	95,20	879,69	1.144,10
EMEA	Femenino	FTE 18	7,00		7,00	226,42	13,27	239,69	997,39	89,83	1.087,22	1.333,90
EMEA	Masculino	FTE 19	36,47		36,47	252,73	1,36	254,09	924,26	55,83	980,09	1.270,65
EMEA	Masculino	FTE 18	35,07		35,07	266,95	0,09	267,04	1.063,26	43,08	1.106,34	1.408,45
EMEA	Total	FTE 19	48,79		48,79	491,86	14,33	506,19	1.708,74	151,03	1.859,77	2.414,75
EMEA	Total	FTE 18	42,07		42,07	493,36	13,36	506,73	2.060,65	132,91	2.193,56	2.742,35
CUBA	Femenino	FTE 19	1,00		1,00	3,00		3,00	11,65		11,65	15,65
CUBA	Femenino	FTE 18				17,00		17,00	67,00		67,00	84,00
CUBA	Masculino	FTE 19				9,25		9,25	24,18		24,18	33,43
CUBA	Masculino	FTE 18	3,00		3,00	14,00		14,00	58,08		58,08	75,08
CUBA	Total	FTE 19	1,00		1,00	12,25		12,25	35,83		35,83	49,08
CUBA	Total	FTE 18	3,00		3,00	31,00		31,00	125,08		125,08	159,08
ESPAÑA	Femenino	FTE 19	76,41		76,41	606,16	4,31	610,47	3.467,82	186,09	3.653,91	4.340,79
ESPAÑA	Femenino	FTE 18	60,51		60,51	592,84	4,99	597,83	3.573,59	195,45	3.769,03	4.427,37
ESPAÑA	Masculino	FTE 19	144,90	1,91	146,82	741,37	13,18	754,55	3.071,85	81,46	3.153,31	4.054,68
ESPAÑA	Masculino	FTE 18	133,48	1,22	134,70	738,61	13,60	752,21	3.249,73	89,03	3.338,75	4.225,66
ESPAÑA	Total	FTE 19	221,32	1,91	223,23	1.347,53	17,49	1.365,02	6.539,67	267,55	6.807,22	8.395,47
ESPAÑA	Total	FTE 18	193,99	1,22	195,21	1.331,45	18,59	1.350,03	6.823,31	284,47	7.107,79	8.653,03
ASIA	Femenino	FTE 19	2,28		2,28	14,85		14,85	7,41		7,41	24,55
ASIA	Femenino	FTE 18	5,16		5,16	10,67		10,67	8,64		8,64	24,47
ASIA	Masculino	FTE 19	10,03		10,03	6,05		6,05	2,83		2,83	18,92
ASIA	Masculino	FTE 18	12,81		12,81	6,26		6,26	2,99		2,99	22,05
ASIA	Total	FTE 19	12,32		12,32	20,91		20,91	10,24		10,24	43,47
ASIA	Total	FTE 18	17,97		17,97	16,93		16,93	11,62		11,62	46,53
AMERICA	Femenino	FTE 19	12,60		12,60	240,30		240,30	2.910,69	2,34	2.913,03	3.165,94
AMERICA	Femenino	FTE 18	13,68		13,68	358,57	0,60	359,18	2.860,63	5,79	2.866,42	3.239,28
AMERICA	Masculino	FTE 19	38,96		38,96	394,24		394,24	5.699,13	3,14	5.702,26	6.135,47
AMERICA	Masculino	FTE 18	42,76		42,76	836,68		836,68	5.536,00	6,89	5.542,89	6.422,33
AMERICA	Total	FTE 19	51,57		51,57	634,54		634,54	8.609,82	5,48	8.615,30	9.301,40
AMERICA	Total	FTE 18	56,44		56,44	1.195,26	0,60	1.195,86	8.396,62	12,68	8.409,31	9.661,60
TOTAL FINAL		FTE 19	334,99	1,91	336,90	2.507,08	31,82	2.538,90	16.904,31	424,06	17.328,36	20.204,17
		FTE 18	313,46	1,22	314,68	3.068,00	32,55	3.100,55	17.417,29	430,07	17.847,35	21.262,59

PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA, TIPO DE CONTRATO Y GÉNERO
PERÍMETRO AGREGADO

REGIÓN	GÉNERO	AÑO	DIRECCIÓN			MANDOS MEDIOS			STAFF			TOTAL GENERAL
			Fijo	Temporal	Total	Fijo	Temporal	Total	Fijo	Temporal	Total	
EMEA	Femenino	FTE 19	14,31	1,50	15,81	306,82	15,00	321,82	1.762,84	177,31	1.940,15	2.277,78
EMEA	Femenino	FTE 18	8,20		8,20	235,01	53,27	288,27	1.260,69	834,33	2.095,01	2.391,49
EMEA	Masculino	FTE 19	50,20	0,93	51,13	367,76	19,50	387,27	1.920,29	167,27	2.087,56	2.525,96
EMEA	Masculino	FTE 18	42,17	2,25	44,42	301,10	76,24	377,33	1.378,15	744,98	2.123,14	2.544,89
EMEA	Total	FTE 19	64,51	2,44	66,95	674,58	34,50	709,08	3.683,13	344,59	4.027,71	4.803,74
EMEA	Total	FTE 18	50,38	2,25	52,63	536,11	129,50	665,61	2.638,84	1.579,31	4.218,15	4.936,39
CUBA	Femenino	FTE 19	1,00		1,00	147,00	9,00	156,00	3.834,65	1.571,00	5.405,65	5.562,65
CUBA	Femenino	FTE 18			0,00	141,00	0,00	141,00	3.814,00	1.351,00	5.165,00	5.306,00
CUBA	Masculino	FTE 19	24,90		24,90	230,25	4,00	234,25	4.437,68	1.534,00	5.971,68	6.230,83
CUBA	Masculino	FTE 18	26,84		26,84	217,17	0,00	217,17	4.483,08	1.307,00	5.790,08	6.034,08
CUBA	Total	FTE 19	25,90		25,90	377,25	13,00	390,25	8.272,33	3.105,00	11.377,33	11.793,48
CUBA	Total	FTE 18	26,84		26,84	358,17	0,00	358,17	8.297,08	2.658,00	10.955,08	11.340,08
ESPAÑA	Femenino	FTE 19	83,45	0,16	83,61	730,48	46,18	776,67	3.128,25	2.139,98	5.268,24	6.128,51
ESPAÑA	Femenino	FTE 18	62,43		62,43	705,95	53,94	759,89	3.059,25	2.242,04	5.301,29	6.123,60
ESPAÑA	Masculino	FTE 19	172,08	0,98	173,06	953,93	78,11	1.032,04	2.896,63	1.726,96	4.623,59	5.828,70
ESPAÑA	Masculino	FTE 18	148,42	0,32	148,75	937,03	97,62	1.034,65	2.926,45	1.840,89	4.767,35	5.950,74
ESPAÑA	Total	FTE 19	255,53	1,14	256,67	1.684,42	124,29	1.808,71	6.024,88	3.866,95	9.891,83	11.957,21
ESPAÑA	Total	FTE 18	210,85	0,32	211,18	1.642,97	151,56	1.794,53	5.985,70	4.082,93	10.068,63	12.074,34
ASIA	Femenino	FTE 19	9,46		9,46	226,82	5,34	232,17	1.587,58	1,65	1.589,24	1.830,86
ASIA	Femenino	FTE 18	9,54		9,54	233,32	0,44	233,76	1.498,25	0,59	1.498,84	1.742,13
ASIA	Masculino	FTE 19	30,79	0,70	31,49	382,12		382,12	2.613,78	0,19	2.613,97	3.027,59
ASIA	Masculino	FTE 18	28,87		28,87	408,09		408,09	2.650,23		2.650,23	3.087,19
ASIA	Total	FTE 19	40,25	0,70	40,95	608,95	5,34	614,29	4.201,36	1,84	4.203,21	4.858,45
ASIA	Total	FTE 18	38,41	0,00	38,41	641,41	0,44	641,85	4.148,48	0,59	4.149,06	4.829,33
AMERICA	Femenino	FTE 19	22,36	0,20	22,56	346,62	25,32	371,95	3.342,60	856,71	4.199,31	4.593,82
AMERICA	Femenino	FTE 18	19,68		19,68	472,90	29,61	502,51	3.243,73	973,73	4.217,46	4.739,65
AMERICA	Masculino	FTE 19	56,00	1,30	57,29	491,64	49,68	541,32	5.805,98	1.306,42	7.112,40	7.711,01
AMERICA	Masculino	FTE 18	54,16	1,82	55,98	966,17	51,90	1.018,07	5.341,34	1.630,49	6.971,84	8.045,89
AMERICA	Total	FTE 19	78,36	1,50	79,85	838,26	75,00	913,26	9.148,58	2.163,13	11.311,71	12.304,83
AMERICA	Total	FTE 18	73,84	1,82	75,66	1.439,07	81,52	1.520,58	8.585,07	2.604,23	11.189,30	12.785,55
TOTAL FINAL		FTE 19	464,55	5,78	470,32	4.183,45	252,14	4.435,59	31.330,29	9.481,51	40.811,80	45.717,71
		FTE 18	400,32	4,39	404,71	4.617,73	363,02	4.980,74	29.655,18	10.925,05	40.580,23	45.965,68

PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA, TIPO DE CONTRATO Y GÉNERO
PERÍMETRO CONSOLIDADO

REGIÓN	GÉNERO	AÑO	DIRECCIÓN			MANDOS MEDIOS			STAFF			TOTAL GENERAL
			Fijo	Temporal	Total	Fijo	Temporal	Total	Fijo	Temporal	Total	
EMEA	Femenino	FTE 19	11,32	1,00	12,32	239,40	12,70	252,10	746,98	132,70	879,69	1.144,10
EMEA	Femenino	FTE 18	7,00		7,00	197,87	41,82	239,69	727,08	360,14	1.087,22	1.333,90
EMEA	Masculino	FTE 19	36,23	0,25	36,47	237,05	17,04	254,09	851,11	128,98	980,09	1.270,65
EMEA	Masculino	FTE 18	33,81	1,25	35,07	217,15	49,89	267,04	776,77	329,57	1.106,34	1.408,45
EMEA	Total	FTE 19	47,55	1,25	48,79	476,45	29,74	506,19	1.598,09	261,68	1.859,77	2.414,75
EMEA	Total	FTE 18	40,81	1,25	42,07	415,02	91,70	506,73	1.503,85	689,71	2.193,56	2.742,35
CUBA	Femenino	FTE 19	1,00		1,00	3,00		3,00	11,65		11,65	15,65
CUBA	Femenino	FTE 18				17,00		17,00	67,00		67,00	84,00
CUBA	Masculino	FTE 19				9,25		9,25	24,18		24,18	33,43
CUBA	Masculino	FTE 18	3,00		3,00	14,00		14,00	58,08		58,08	75,08
CUBA	Total	FTE 19	1,00		1,00	12,25		12,25	35,83		35,83	49,08
CUBA	Total	FTE 18	3,00		3,00	31,00		31,00	125,08		125,08	159,08
ESPAÑA	Femenino	FTE 19	76,25	0,16	76,41	578,99	31,48	610,47	2.186,85	1.467,05	3.653,91	4.340,79
ESPAÑA	Femenino	FTE 18	60,51		60,51	559,84	37,98	597,83	2.198,87	1.570,16	3.769,03	4.427,37
ESPAÑA	Masculino	FTE 19	145,84	0,98	146,82	701,21	53,33	754,55	2.002,72	1.150,60	3.153,31	4.054,68
ESPAÑA	Masculino	FTE 18	134,38	0,32	134,70	686,88	65,33	752,21	2.082,92	1.255,84	3.338,75	4.225,66
ESPAÑA	Total	FTE 19	222,09	1,14	223,23	1.280,21	84,81	1.365,02	4.189,57	2.617,65	6.807,22	8.395,47
ESPAÑA	Total	FTE 18	194,89	0,32	195,21	1.246,72	103,31	1.350,03	4.281,79	2.826,00	7.107,79	8.653,03
ASIA	Femenino	FTE 19	2,28		2,28	10,23	4,63	14,85	5,92	1,49	7,41	24,55
ASIA	Femenino	FTE 18	5,16		5,16	10,24	0,44	10,67	8,05	0,59	8,64	24,47
ASIA	Masculino	FTE 19	9,33	0,70	10,03	6,05		6,05	2,83		2,83	18,92
ASIA	Masculino	FTE 18	12,81		12,81	6,26		6,26	2,99		2,99	22,05
ASIA	Total	FTE 19	11,61	0,70	12,32	16,28	4,63	20,91	8,75	1,49	10,24	43,47
ASIA	Total	FTE 18	17,97		17,97	16,50	0,44	16,93	11,04	0,59	11,62	46,53
AMERICA	Femenino	FTE 19	12,40	0,20	12,60	217,84	22,47	240,30	2.081,61	831,42	2.913,03	3.165,94
AMERICA	Femenino	FTE 18	13,68		13,68	336,55	22,63	359,18	1.963,40	903,02	2.866,42	3.239,28
AMERICA	Masculino	FTE 19	37,67	1,30	38,96	349,64	44,59	394,24	4.433,84	1.268,42	5.702,26	6.135,47
AMERICA	Masculino	FTE 18	40,94	1,82	42,76	798,13	38,55	836,68	4.017,57	1.525,32	5.542,89	6.422,33
AMERICA	Total	FTE 19	50,07	1,50	51,57	567,48	67,06	634,54	6.515,45	2.099,85	8.615,30	9.301,40
AMERICA	Total	FTE 18	54,62	1,82	56,44	1.134,67	61,18	1.195,86	5.980,97	2.428,33	8.409,31	9.661,60
TOTAL FINAL		FTE 19	332,32	4,58	336,90	2.352,67	186,24	2.538,90	12.347,70	4.980,67	17.328,36	20.204,17
		FTE 18	311,29	3,39	314,68	2.843,92	256,63	3.100,55	11.902,73	5.944,63	17.847,35	21.262,59

PLANTILLA POR CATEGORÍA, EDAD, REGIÓN Y GÉNERO
PERÍMETRO AGREGADO

EDAD			DIRECCIÓN				MANDOS MEDIOS				STAFF				TOTAL FINAL
Región	Género	Año	< 30	30-50	> 50	Total	< 30	30-50	> 50	Total	< 30	30-50	> 50	Total	
EMEA	Femenino	FTE 19	0,37	13,57	1,87	15,81	56,55	239,30	25,96	321,82	943,76	885,72	110,68	1.940,15	2.277,78
EMEA	Femenino	FTE 18		7,20	1,00	8,20	44,33	222,68	21,26	288,27	1.109,11	890,29	95,61	2.095,01	2.391,49
EMEA	Masculino	FTE 19		32,76	18,37	51,13	44,88	299,52	42,87	387,27	916,70	1.046,58	124,28	2.087,56	2.525,96
EMEA	Masculino	FTE 18		26,12	18,30	44,42	44,40	301,04	31,90	377,33	1.012,69	1.000,63	109,82	2.123,14	2.544,89
EMEA	Total	FTE 19	0,37	46,33	20,25	66,95	101,43	538,82	68,83	709,08	1.860,46	1.932,30	234,95	4.027,71	4.803,74
EMEA	Total	FTE 18		33,32	19,30	52,63	88,73	523,73	53,15	665,61	2.121,80	1.890,92	205,44	4.218,15	4.936,39
CUBA	Femenino	FTE 19		1,00		1,00	12,00	107,00	37,00	156,00	1.641,37	3.025,28	739,00	5.405,65	5.562,65
CUBA	Femenino	FTE 18					12,00	89,00	40,00	141,00	1.470,00	3.077,00	618,00	5.165,00	5.306,00
CUBA	Masculino	FTE 19		15,90	9,00	24,90	14,00	159,25	61,00	234,25	1.668,00	3.147,06	1.156,62	5.971,68	6.230,83
CUBA	Masculino	FTE 18		16,84	10,00	26,84	10,00	154,17	53,00	217,17	1.375,00	3.336,08	1.079,00	5.790,08	6.034,08
CUBA	Total	FTE 19		16,90	9,00	25,90	26,00	266,25	98,00	390,25	3.309,37	6.172,34	1.895,62	11.377,33	11.793,48
CUBA	Total	FTE 18		16,84	10,00	26,84	22,00	243,17	93,00	358,17	2.845,00	6.413,08	1.697,00	10.955,08	11.340,08
ESPAÑA	Femenino	FTE 19	2,00	71,73	9,88	83,61	40,01	529,45	207,22	776,67	1.041,59	2.985,08	1.241,56	5.268,24	6.128,51
ESPAÑA	Femenino	FTE 18		54,01	8,41	62,43	44,62	513,79	201,47	759,89	1.115,22	2.968,68	1.217,38	5.301,29	6.123,60
ESPAÑA	Masculino	FTE 19	3,00	116,62	53,44	173,06	62,09	680,75	289,20	1.032,04	1.045,69	2.348,07	1.229,83	4.623,59	5.828,70
ESPAÑA	Masculino	FTE 18		94,46	54,29	148,75	62,81	679,05	292,78	1.034,65	1.043,26	2.438,79	1.285,29	4.767,35	5.950,74
ESPAÑA	Total	FTE 19	5,00	188,35	63,31	256,67	102,10	1.210,19	496,42	1.808,71	2.087,29	5.333,16	2.471,39	9.891,83	11.957,21
ESPAÑA	Total	FTE 18		148,47	62,71	211,18	107,44	1.192,85	494,25	1.794,53	2.158,48	5.407,47	2.502,68	10.068,63	12.074,34
ASIA	Femenino	FTE 19		7,46	2,00	9,46	39,09	174,38	18,70	232,17	714,57	765,39	109,28	1.589,24	1.830,86
ASIA	Femenino	FTE 18		7,54	2,00	9,54	43,22	174,51	16,02	233,76	678,62	715,95	104,26	1.498,84	1.742,13
ASIA	Masculino	FTE 19		27,28	4,21	31,49	32,11	295,21	54,79	382,12	930,50	1.253,61	329,86	2.613,97	3.027,59
ASIA	Masculino	FTE 18		26,11	2,76	28,87	47,43	307,53	53,13	408,09	939,17	1.414,99	296,07	2.650,23	3.087,19
ASIA	Total	FTE 19		34,74	6,21	40,95	71,21	469,59	73,49	614,29	1.645,07	2.119,00	439,14	4.203,21	4.858,45
ASIA	Total	FTE 18		33,65	4,76	38,41	90,65	482,04	69,15	641,85	1.617,79	2.130,94	400,34	4.149,06	4.829,33
AMERICA	Femenino	FTE 19		18,98	3,58	22,56	25,98	292,69	53,28	371,95	1.556,35	2.283,13	359,83	4.199,31	4.593,82
AMERICA	Femenino	FTE 18		15,86	3,82	19,68	73,93	371,75	56,83	502,51	1.628,48	2.240,16	348,83	4.217,46	4.739,65
AMERICA	Masculino	FTE 19		37,22	20,07	57,29	35,11	405,65	100,56	541,32	2.715,39	3.766,14	630,86	7.112,40	7.711,01
AMERICA	Masculino	FTE 18		30,58	25,40	55,98	88,85	771,77	157,45	1.018,07	2.894,15	3.532,73	544,96	6.971,84	8.045,89
AMERICA	Total	FTE 19		56,20	23,66	79,85	61,09	698,34	153,84	4.271,74	6.049,27	990,69	11.311,71	12.304,83	
AMERICA	Total	FTE 18		46,44	29,22	75,66	162,78	1.143,52	214,28	1.520,58	4.522,62	5.772,89	893,79	11.189,30	12.785,55
TOTAL FINAL	FTE 19		5,37	342,53	122,43	470,32	361,83	3.183,19	890,57	4.435,59	13.173,92	21.606,07	6.031,80	40.811,80	45.717,71
TOTAL FINAL	FTE 18			278,72	125,99	404,71	471,60	3.585,31	923,83	4.980,74	13.265,69	21.615,30	5.699,23	40.580,23	45.965,68

PLANTILLA POR CATEGORÍA, EDAD, REGIÓN Y GÉNERO
PERÍMETRO CONSOLIDADO

EDAD			DIRECCIÓN				MANDOS MEDIOS				STAFF				TOTAL FINAL
Región	Género	Año	< 30	30-50	> 50	Total	< 30	30-50	> 50	Total	< 30	30-50	> 50	Total	
EMEA	Femenino	FTE 19	0,37	10,07	1,87	12,32	51,67	178,77	21,65	252,10	388,31	405,74	85,63	879,69	1.144,10
EMEA	Femenino	FTE 18		6,00	1,00	7,00	38,88	181,74	19,07	239,69	562,91	448,94	75,36	1.087,22	1.333,90
EMEA	Masculino	FTE 19		21,85	14,62	36,47	33,18	189,87	31,04	254,09	367,33	509,97	102,79	980,09	1.270,65
EMEA	Masculino	FTE 18		19,47	15,60	35,07	33,75	207,57	25,71	267,04	484,29	526,57	95,49	1.106,34	1.408,45
EMEA	Total	FTE 19	0,37	31,93	16,50	48,79	84,85	368,65	52,69	506,19	755,64	915,71	188,42	1.859,77	2.414,75
EMEA	Total	FTE 18		25,47	16,60	42,07	72,63	389,31	44,79	506,73	1.047,20	975,51	170,85	2.193,56	2.742,35
CUBA	Femenino	FTE 19		1,00		1,00		3,00		3,00	0,37	10,28	1,00	11,65	15,65
CUBA	Femenino	FTE 18						2,00		17,00		4,00		67,00	84,00
CUBA	Masculino	FTE 19						8,25	1,00	9,25		22,56	1,62	24,18	33,43
CUBA	Masculino	FTE 18		2,00	1,00	3,00		5,00		14,00		13,08		58,08	75,08
CUBA	Total	FTE 19		1,00	1,00	1,00		11,25	1,00	12,25	0,37	32,84	2,62	35,83	49,08
CUBA	Total	FTE 18		2,00	1,00	3,00		7,00		31,00		17,08		125,08	159,08
ESPAÑA	Femenino	FTE 19	2,00	64,54	9,88	76,41	33,91	429,00	147,56	610,47	737,03	2.117,8	799,70	3.653,91	4.340,79
ESPAÑA	Femenino	FTE 18		52,10	8,41	60,51	34,78	419,99	143,06	597,83	804,87	2.165,83	798,33	3.769,03	4.427,37
ESPAÑA	Masculino	FTE 19	1,58	101,95	43,29	146,82	43,24	508,91	202,39	754,55	755,54	1.650,67	747,10	3.153,31	4.054,68
ESPAÑA	Masculino	FTE 18		89,20	45,50	134,70	46,46	503,77	201,98	752,21	765,75	1.767,50	805,50	3.338,75	4.225,66
ESPAÑA	Total	FTE 19	3,58	166,49	53,16	223,23	77,15	937,91	349,96	1.365,02	1.492,57	3.767,85	1.546,79	6.807,22	8.395,47
ESPAÑA	Total	FTE 18		141,30	53,91	195,21	81,24	923,76	345,04	1.350,03	1.570,62	3.933,33	1.603,83	7.107,79	8.653,03
ASIA	Femenino	FTE 19		1,28	1,00	2,28	2,41	12,12	0,33	14,85	3,24	4,16		7,41	24,55
ASIA	Femenino	FTE 18		3,16	2,00	5,16	1,50	9,17		10,67	2,87	5,76		8,64	24,47
ASIA	Masculino	FTE 19		8,70	1,33	10,03		6,05		6,05	2,00	0,83		2,83	18,92
ASIA	Masculino	FTE 18		11,81	1,00	12,81		6,26		6,26	1,46	1,53		2,99	22,05
ASIA	Total	FTE 19		9,98	2,33	12,32	2,41	18,17	0,33	20,91	5,24	5,00		10,24	43,47
ASIA	Total	FTE 18		14,97	3,00	17,97	1,50	15,43		16,93	4,33	7,29		11,62	46,53
AMERICA	Femenino	FTE 19		10,02	2,58	12,60	13,76	192,29	34,25	240,30	1.190,58	1.569,00	153,45	2.913,03	3.165,94
AMERICA	Femenino	FTE 18		10,86	2,82	13,68	53,73	267,79	52,66	359,18	1.215,04	1.505,04	209,34	2.866,42	3.239,28
AMERICA	Masculino	FTE 19		24,16	14,81	38,96	27,43	294,24	72,58	394,24	2.176,46	3.051,70	474,10	5.70	

NUEVOS CONTRATOS: TIPOLOGÍA DE CONTRATOS POR GÉNERO, EDAD Y CATEGORÍA PROFESIONAL
 PERÍMETRO AGREGADO

	FIJO		TOTAL	TEMPORAL		TOTAL
	Femenino	Masculino		Femenino	Masculino	
DIRECCIÓN	8,7%	91,3%	84,3%	28,4%	71,6%	15,7%
< 30	100,0%	0,0%	100,0%			0,0%
> 50	0,0%	100,0%	83,0%	49,3%	50,7%	17,0%
30 - 50	10,0%	90,0%	84,4%	24,3%	75,7%	15,6%
MANDOS MEDIOS	41,9%	58,1%	74,2%	45,9%	54,1%	25,8%
< 30	55,2%	44,8%	73,4%	30,5%	69,5%	26,6%
> 50	39,9%	60,1%	73,2%	49,6%	50,4%	26,8%
30 - 50	38,4%	61,6%	74,5%	50,0%	50,0%	25,5%
PERSONAL BASE	40,7%	59,3%	54,2%	48,7%	51,3%	45,8%
< 30	40,7%	59,3%	58,6%	44,9%	55,1%	41,4%
> 50	39,7%	60,3%	37,5%	57,2%	42,8%	62,5%
30 - 50	40,7%	59,3%	49,4%	52,2%	47,8%	50,6%
TOTAL GENERAL	40,6%	59,4%	55,7%	48,5%	51,5%	44,3%

NUEVOS CONTRATOS: TIPOLOGÍA DE CONTRATOS POR GÉNERO, EDAD Y CATEGORÍA PROFESIONAL
 PERÍMETRO CONSOLIDADO

	FIJO		TOTAL	TEMPORAL		TOTAL
	Femenino	Masculino		Femenino	Masculino	
DIRECCIÓN	0,7%	99,3%	72,5%	10,1%	89,9%	27,5%
< 30	100,0%	0,0%	100,0%			0,0%
> 50	0,0%	100,0%	52,1%	49,3%	50,7%	47,9%
30 - 50	0,0%	100,0%	75,1%	0,0%	100,0%	24,9%
MANDOS MEDIOS	36,1%	63,9%	52,7%	44,6%	55,4%	47,3%
< 30	61,2%	38,8%	48,8%	31,5%	68,5%	51,2%
> 50	3,5%	96,5%	58,8%	36,3%	63,7%	41,2%
30 - 50	30,8%	69,2%	53,7%	49,8%	50,2%	46,3%
PERSONAL BASE	36,0%	64,0%	38,4%	47,4%	52,6%	61,6%
< 30	36,7%	63,3%	41,3%	44,1%	55,9%	58,7%
> 50	34,9%	65,1%	26,6%	56,0%	44,0%	73,4%
30 - 50	35,0%	65,0%	35,6%	50,6%	49,4%	64,4%
TOTAL GENERAL	35,8%	64,2%	39,3%	47,3%	52,7%	60,7%

NUEVOS CONTRATOS: TIPOLOGÍA DE JORNADA POR GÉNERO, EDAD Y CATEGORÍA PROFESIONAL
 PERÍMETRO AGREGADO

	COMPLETA		TOTAL	PARCIAL		TOTAL
	Femenino	Masculino		Femenino	Masculino	
DIRECCIÓN	11,8%	88,2%	100,0%			0,0%
< 30	100,0%	0,0%	100,0%			0,0%
> 50	8,4%	91,6%	100,0%			0,0%
30 - 50	12,2%	87,8%	100,0%			0,0%
MANDOS MEDIOS	42,7%	57,3%	99,4%	84,5%	15,5%	0,6%
< 30	47,8%	52,2%	98,1%	90,1%	9,9%	1,9%
> 50	42,5%	57,5%	100,0%			0,0%
30 - 50	41,3%	58,7%	99,7%	75,9%	24,1%	0,3%
PERSONAL BASE	43,8%	56,2%	97,2%	63,3%	36,7%	2,8%
< 30	42,0%	58,0%	97,6%	59,1%	40,9%	2,4%
> 50	49,5%	50,5%	95,7%	76,5%	23,5%	4,3%
30 - 50	45,8%	54,2%	96,7%	66,0%	34,0%	3,3%
TOTAL GENERAL	43,6%	56,4%	97,3%	63,7%	36,3%	2,7%

NUEVOS CONTRATOS: TIPOLOGÍA DE JORNADA POR GÉNERO, EDAD Y CATEGORÍA PROFESIONAL
 PERÍMETRO CONSOLIDADO

	COMPLETA		TOTAL	PARCIAL		TOTAL
	Femenino	Masculino		Femenino	Masculino	
DIRECCIÓN	3,3%	96,7%	100,0%			0,0%
< 30	100,0%	0,0%	100,0%			0,0%
> 50	23,6%	76,4%	100,0%			0,0%
30 - 50	0,0%	100,0%	100,0%			0,0%
MANDOS MEDIOS	39,4%	60,6%	98,6%	88,9%	11,1%	1,4%
< 30	44,2%	55,8%	96,3%	90,1%	9,9%	3,7%
> 50	17,0%	83,0%	100,0%			0,0%
30 - 50	39,3%	60,7%	99,3%	86,9%	13,1%	0,7%
PERSONAL BASE	42,2%	57,8%	96,2%	63,6%	36,4%	3,8%
< 30	40,4%	59,6%	96,7%	59,7%	40,3%	3,3%
> 50	48,9%	51,1%	94,5%	76,5%	23,5%	5,5%
30 - 50	44,1%	55,9%	95,7%	66,0%	34,0%	4,3%
TOTAL GENERAL	42,0%	58,0%	96,4%	64,1%	35,9%	3,6%

GRI 404-3

PERFORMANCE
 PERÍMETRO AGREGADO

	ESPAÑA		TOTAL	EMEA		TOTAL	AMERICA		TOTAL	ASIA		TOTAL	TOTAL GENERAL
	Femenino	Masculino		Femenino	Masculino		Femenino	Masculino		Femenino	Masculino		
OFICINAS CORPORATIVAS	461	334	795	41	13	54	51	63	114	24	18	42	1.005
Dirección	37	58	95	1	2	3	6	13	19	2	10	12	129
Mandos Medios	140	146	286	25	8	33	33	40	73	13	6	19	411
Staff	284	130	414	15	3	18	12	10	22	9	2	11	465
HOTEL	402	548	950	203	247	450	229	295	524	65	104	169	2.093
Dirección	38	93	131	10	37	47	15	36	51	8	19	27	256
Mandos Medios	327	430	757	167	196	363	203	253	456	55	82	137	1.713
Staff	37	25	62	26	14	40	11	6	17	2	3	5	124
CLUB MELIÁ							5	12	17				17
Mandos Medios							4	8	12				12
Staff							1	4	5				5
OTRAS ACTIVIDADES	14	15	29		1	1	3	3	6				36
Dirección		3	3										3
Mandos Medios	9	10	19		1	1	3	3	6				26
Staff	5	2	7										7
Total general	877	897	1.774	244	261	505	288	373	661	89	122	211	3.151

GRI 404-3

PERFORMANCE
 PERÍMETRO CONSOLIDADO

	ESPAÑA		TOTAL	EMEA		TOTAL	AMERICA		TOTAL	ASIA		TOTAL	TOTAL GENERAL
	Femenino	Masculino		Femenino	Masculino		Femenino	Masculino		Femenino	Masculino		
OFICINAS CORPORATIVAS	460	334	794	41	13	54	51	63	114	24	18	42	1.004
Dirección	37	58	95	1	2	3	6	13	19	2	10	12	129
Mandos Medios	140	146	286	25	8	33	33	40	73	13	6	19	411
Staff	283	130	413	15	3	18	12	10	22	9	2	11	464
HOTEL	319	402	721	155	161	316	123	186	309				1.346
Dirección	32	70	102	8	25	33	5	20	25				160
Mandos Medios	253	307	560	125	125	250	111	162	273				1.083
Staff	34	25	59	22	11	33	7	4	11				103
CLUB MELIÁ							5	12	17				17
Mandos Medios							4	8	12				12
Staff							1	4	5				5
OTRAS ACTIVIDADES	10	8	18		1	1	3	2	5				24
Dirección		1	1										1
Mandos Medios	6	5	11		1	1	3	2	5				17
Staff	4	2	6										6
Total general	789	744	1.533	196	175	371	182	263	445	24	18	42	2.391

GRI 202-2

DIRECTIVOS LOCALES POR REGIÓN
 PERÍMETRO AGREGADO

	GÉNERO	AMERICA	ASIA	CUBA	EMEA	ESPAÑA	TOTAL
EXTRANJEROS	Femenino	12,01	7,46	1,00	5,75	6,03	32,25
	Masculino	31,31	21,72	14,49	18,26	16,3	102,08
	Total	43,32	29,18	15,49	24,00	22,33	134,33
NACIONALES	Femenino	10,55	2,00		10,07	77,58	100,20
	Masculino	25,98	9,78	10,41	32,87	156,76	235,80
	Total	36,53	11,78	10,41	42,94	234,34	335,99
TOTAL		79,85	40,95	25,90	66,95	256,67	470,32

GRI 202-2

DIRECTIVOS LOCALES POR REGIÓN
 PERÍMETRO CONSOLIDADO

	GÉNERO	AMERICA	ASIA	CUBA	EMEA	ESPAÑA	TOTAL
EXTRANJEROS	Femenino	11,60	2,28	1,00	3,00	5,19	23,08
	Masculino	24,73	8,03		5,94	13,68	52,39
	Total	36,34	10,32	1,00	8,94	18,88	75,47
NACIONALES	Femenino	1,00			9,32	71,22	81,54
	Masculino	14,23	2,00		30,53	133,13	179,90
	Total	15,23	2,00		39,85	204,35	261,43
TOTAL		51,57	12,32	1,00	48,79	223,23	336,90

GRI 401-3

PLANTILLA BAJAS PATERNIDAD MATERNIDAD
 PERÍMETRO AGREGADO

	Empleados que se han acogido al permiso parental			Empleados que han regresado al trabajo			Empleados que siguen en la Compañía 12 meses después			Tasa de Regreso			Tasa de Retención		
	Masculino	Femenino	Total	Masculino	Femenino	Total	Masculino	Femenino	Total	Masculino	Femenino	Total	Masculino	Femenino	Total
AMERICA	195	203	398	162	179	341	115	133	248	83%	88%	86%	59%	66%	62%
ASIA	94	25	119	90	25	115	86	25	111	96%	100%	97%	91%	100%	93%
EMEA	63	7	70	61	7	68	60	7	67	97%	100%	97%	95%	100%	96%
ESPAÑA	155	147	302	147	123	270	134	112	246	95%	84%	89%	86%	76%	81%
Total general	507	382	889	460	334	794	395	277	672	91%	87%	89%	78%	73%	76%

GRI 401-3

PLANTILLA BAJAS PATERNIDAD MATERNIDAD
 PERÍMETRO CONSOLIDADO

	Empleados que se han acogido al permiso parental			Empleados que han regresado al trabajo			Empleados que siguen en la Compañía 12 meses después			Tasa de Regreso			Tasa de Retención		
	Masculino	Femenino	Total	Masculino	Femenino	Total	Masculino	Femenino	Total	Masculino	Femenino	Total	Masculino	Femenino	Total
AMERICA	172	185	357	140	161	301	94	115	209	81%	87%	84%	55%	62%	59%
EMEA	56	7	63	54	7	61	53	7	60	96%	100%	97%	95%	100%	95%
ESPAÑA	136	131	267	129	110	239	118	101	219	95%	84%	90%	87%	77%	82%
Total general	364	323	687	323	278	601	265	223	488	89%	86%	87%	73%	69%	71%

TASA DE ROTACIÓN VOLUNTARIA SOBRE PLANTILLA MEDIA POR EDAD, GÉNERO Y ZONA GEOGRÁFICA
PERÍMETRO AGREGADO

INDICADORES	EDAD	AMERICA		ASIA		CUBA		EMEA		ESPAÑA		TOTAL
		Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	
ROTACIÓN VOLUNTARIA	Total	30,8%	28,1%	3,8%	2,9%	13,7%	35,0%	16,1%	17,2%	5,9%	7,4%	17,1%
	< 30	40,3%	35,9%	5,0%	3,3%	13,8%	43,6%	18,0%	17,5%	9,0%	9,7%	22,8%
	30 - 50	7,1%	9,8%	5,2%	2,8%	15,5%	39,7%	9,6%	11,9%	3,5%	6,6%	16,5%
	> 50	26,7%	24,2%	2,4%	2,6%	6,1%	11,6%	14,8%	17,7%	5,5%	6,5%	13,1%
ROTACIÓN	Total	43,3%	46,1%	18,3%	16,2%	13,7%	35,2%	28,3%	29,2%	51,8%	45,2%	38,2%
	< 30	53,5%	55,3%	25,5%	21,1%	13,8%	43,6%	32,2%	33,0%	72,0%	72,0%	48,1%
	30 - 50	14,8%	26,1%	15,7%	8,8%	15,5%	39,7%	21,5%	21,3%	30,9%	22,0%	25,9%
	> 50	39,3%	41,3%	12,0%	14,6%	6,1%	12,5%	24,9%	27,1%	51,4%	41,5%	36,3%
ALTAS	Total	26,1%	26,3%	26,9%	20,3%	22,8%	60,6%	29,4%	30,0%	26,7%	25,1%	29,2%
	< 30	37,3%	39,6%	35,5%	32,4%	28,8%	99,5%	38,2%	39,1%	41,9%	44,1%	43,1%
	30 - 50	6,2%	6,2%	8,5%	4,7%	23,2%	57,6%	19,8%	13,6%	12,7%	9,6%	24,9%
	> 50	20,3%	18,0%	21,3%	15,7%	8,2%	16,8%	21,2%	24,6%	25,7%	22,1%	20,9%

Cálculos de rotación no incluyen Cuba y Meliá Castilla

GRI 401-1

TASA DE ROTACIÓN VOLUNTARIA SOBRE PLANTILLA MEDIA POR EDAD, GÉNERO Y ZONA GEOGRÁFICA
PERÍMETRO CONSOLIDADO

INDICADORES	EDAD	AMERICA		ASIA		CUBA		EMEA		ESPAÑA		TOTAL
		Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	
ROTACIÓN VOLUNTARIA	Total	38,3%	31,4%	9,7%	8,7%	21,1%	7,9%	23,3%	24,4%	4,9%	6,1%	18,7%
	< 30	46,5%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	-	27,3%	27,5%	7,4%	7,7%	27,9%
	30 - 50	13,5%	11,1%	50,0%	0,0%	0,0%	33,3%	9,7%	13,0%	2,7%	5,0%	5,8%
	> 50	33,6%	26,8%	9,5%	10,5%	23,5%	5,7%	21,6%	24,2%	4,7%	5,7%	16,2%
ROTACIÓN	Total	49,7%	49,8%	12,9%	13,0%	21,1%	13,2%	33,0%	34,7%	42,2%	36,3%	42,9%
	< 30	58,2%	59,3%	12,5%	0,0%	0,0%	-	37,8%	40,6%	56,7%	57,4%	55,7%
	30 - 50	22,4%	29,7%	50,0%	0,0%	0,0%	33,3%	22,9%	22,4%	25,0%	16,9%	22,4%
	> 50	45,0%	44,3%	9,5%	15,8%	23,5%	11,4%	30,1%	32,7%	42,4%	34,1%	40,2%
ALTAS	Total	29,6%	27,6%	19,4%	4,3%	5,3%	5,3%	33,4%	32,2%	21,1%	18,9%	24,7%
	< 30	39,7%	41,3%	62,5%	0,0%	100,0%	-	47,6%	44,0%	31,4%	33,0%	38,4%
	30 - 50	9,7%	6,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	19,4%	13,5%	9,2%	5,1%	7,8%
	> 50	22,9%	18,7%	4,8%	5,3%	0,0%	5,7%	22,2%	27,1%	21,1%	17,8%	20,3%

TABLA DESPIDOS
CONSOLIDADO

Personas	Femenino	Masculino	Total
Dirección	2	10	12
30 - 50		6	6
> 50	2	4	6
Mandos Medios	23	46	69
< 30	1	2	3
30 - 50	19	36	55
> 50	3	8	11
Personal Base	151	315	466
< 30	50	168	218
30 - 50	79	125	204
> 50	22	22	44
TOTAL GENERAL	176	371	547

GRI 404-1

FORMACIÓN PERÍMETRO CONSOLIDADO

	TOTAL PARTICIPANTES	TOTAL HORAS	TOTAL PLANTILLA MEDIA	HORAS / EMPLEADO
MASCULINO	38.701,00	141.821,75	8.691,02	16,32
FEMENINO	34.170,00	148.714,76	11.513,15	12,92
DIRECCIÓN	1.571,00	6.035,70	336,90	17,92
MANDOS MEDIOS	9.623,00	61.621,09	2.538,90	24,27
PERSONAL BASE	61.677,00	222.879,71	17.328,36	12,86

Cada participante de cada curso computa una vez.

GRI 405-2

BRECHA POR CATEGORÍA PROFESIONAL & PAÍS PERÍMETRO CONSOLIDADO

RETRIBUCIÓN FIJA	España	Dominicana	México	Alemania	Francia	Italia	Reino Unido	Brasil	China	USA
NEGOCIO										
DIRECCIÓN HOTEL	0,79	0,73	0,93	0,62	0,90		1,10			
MANDOS MEDIOS	0,93	1,12	1,16	0,94	0,96	0,98	0,90			
PERSONAL BASE	0,98	1,05	1,04	0,72	1,08	0,98	0,99			
OFICINAS CORPORATIVAS										
TOP MANAGEMENT	0,84									
MANAGEMENT/EXPERT	0,93								0,78	0,78
MIDDLE MANAGEMENT/SPECIALIST	0,88	0,70	0,67	0,61	0,86	1,14	0,99	0,56	1,10	0,92
TECHNICIAN/COORDINATOR	0,92	1,10	0,86	0,89	0,86		1,67	1,07	0,52	1,08
STAFF	0,97	0,78	0,86	0,79						
RETRIBUCIÓN TOTAL	España	Dominicana	México	Alemania	Francia	Italia	Reino Unido	Brasil	China	USA
NEGOCIO										
DIRECCIÓN HOTEL	0,79	0,70	0,94	0,59	0,89		1,13			
MANDOS MEDIOS	0,93	1,13	1,18	0,92	0,96	0,98	0,91			
PERSONAL BASE	0,98	1,05	1,04	0,71	1,09	0,98	1,00			
OFICINAS CORPORATIVAS										
TOP MANAGEMENT	1,00									
MANAGEMENT/EXPERT	0,91								0,73	1,00
MIDDLE MANAGEMENT/SPECIALIST	0,89	0,68	0,67	0,61	0,86	1,12	1,03	0,57	1,07	0,91
TECHNICIAN/COORDINATOR	0,93	1,13	0,84	0,89	0,86		1,93	1,07	0,52	1,08
STAFF	0,97	0,78	0,86	0,78						

En el ratio de brecha, no se han reportado países con baja plantilla (Luxemburgo, Austria, Perú, Croacia y Bulgaria) que sí están incluidos en los cálculos de brecha por edad y de brecha por categoría. Adicionalmente no se incluye Venezuela por la situación de hiperinflación del país.

GRI 202-1

SALARIO MÍNIMO PAGADO/SMI PAÍS

INDICADOR	España	Francia	Reino Unido	Italia	Alemania	Rep. Dominicana	México	Brasil
SALARIO BASE/SALARIO MÍNIMO	1,07	1,00	1,00	1,01	1,00	1,00	1,00	1,43

REMUNERACIÓN MEDIA & BRECHA (POR CATEGORÍA PROFESIONAL)
 PERÍMETRO CONSOLIDADO

CATEGORÍA PROFESIONAL	SALARIO PROMEDIO		BRECHA
	Femenino	Masculino	
DIRECCIÓN	88.241 €	115.645 €	0,76
MANDOS MEDIOS	40.044 €	39.855 €	1,00
PERSONAL BASE	15.936 €	12.877 €	1,24

REMUNERACIÓN MEDIA & BRECHA (POR EDAD)
 PERÍMETRO CONSOLIDADO

RANGO EDAD	SALARIO PROMEDIO		BRECHA
	Femenino	Masculino	
<30	16.211 €	11.599 €	1,36
>50	22.404 €	27.280 €	0,86
>30 < 50	19.455 €	18.903 €	1,07

REPRESENTACIÓN EN COMITÉS DE SEGURIDAD & SALUD LABORAL
 PERÍMETRO CONSOLIDADO

	PLANTILLA TOTAL	PLANTILLA REPRESENTADA	%
ESPAÑA	8.395,47	8.019,46	95,52%
EMEA	2.414,75	558,41	28,09%
ASIA	43,47	-	0,00%
CUBA	49,08	-	0,00%
AMERICA	9.301,40	3.803,71	55,41%
TOTAL GENERAL	20.204,17	12.381,58	69,21%

ÍNDICE SALUD LABORAL
 PERÍMETRO CONSOLIDADO

	ÍNDICE DE INCIDENCIA						TOTAL		
	Femenino			Masculino			2019	2018	2017
	2019	2018	2017	2019	2018	2017			
AMERICA	76,00	76,69		31,64	60,68		46,18	66,10	
EMEA	61,84	43,48		121,85	43,31		93,05	43,09	
SPAIN	58,75	62,41	55,55	47,11	47,73	49,57	53,12	55,24	52,55
ASIA	0,00	0,00		0,00	0,00		0,00	0,00	
BRASIL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

	ÍNDICE DE FRECUENCIA						TOTAL		
	Femenino			Masculino			2019	2018	2017
	2019	2018	2017	2019	2018	2017			
AMERICA	36,61	38,56		16,72	34,04		23,65	35,68	
EMEA	40,29	30,94		83,29	30,91		62,14	30,92	
SPAIN	33,09	38,02	31,21	26,25	26,64	27,57	29,77	32,19	29,37
ASIA	0,00	0,00		0,00	0,00		0,00	0,00	
BRASIL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

	ÍNDICE DE GRAVEDAD						TOTAL		
	Femenino			Masculino			2019	2018	2017
	2019	2018	2017	2019	2018	2017			
AMERICA	0,60	0,40		0,33	0,42		0,45	0,41	
EMEA	0,27	0,12		0,24	0,25		0,26	0,18	
SPAIN	0,52	0,61	0,49	0,43	0,50	0,43	0,48	0,55	0,46
ASIA	0,00	0,00		0,00	0,00		0,00	0,00	
BRASIL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

No se incluyen Accidentes In Itinere

INDICE SALUD LABORAL
PERÍMETRO CONSOLIDADO

	DURACIÓN MEDIA						TOTAL		
	Femenino			Masculino			2019	2018	2017
	2019	2018	2017	2019	2018	2017			
AMERICA	16,39	10,30		22,14	12,23		19,03	11,47	
EMEA	6,75	3,79		2,93	7,98		4,15	5,94	
SPAIN	15,73	15,97	15,61	16,32	18,66	15,72	15,98	17,10	15,66
ASIA	0,00	0,00		0,00	0,00		0,00	0,00	
BRASIL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

	ABSENTISMO POR ACCIDENTE LABORAL						TOTAL		
	Femenino			Masculino			2019	2018	2017
	2019	2018	2017	2019	2018	2017			
AMERICA	0,48%	0,32%		0,30%	0,33%		0,36%	0,33%	
EMEA	0,24%	0,12%		0,18%	0,15%		0,21%	0,13%	
SPAIN	0,42%	0,40%	0,39%	0,34%	0,49%	0,35%	0,38%	0,44%	0,37%
ASIA	0,00%	0,00%		0,00%	0,00%		0,00%	0,00%	
BRASIL	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	

	ABSENTISMO POR CONTINGENCIA COMÚN						TOTAL		
	Femenino			Masculino			2019	2018	2017
	2019	2018	2017	2019	2018	2017			
AMERICA	s/d	s/d		s/d	s/d		s/d	s/d	
EMEA	s/d	s/d		s/d	s/d		s/d	s/d	
SPAIN	5,91%	4,74%	3,10%	3,76%	3,17%	2,37%	4,86%	3,94%	2,73%
ASIA		s/d			s/d			s/d	
BRASIL	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

No se incluyen Accidentes In Itinere

TABLA ABSENTISMO

	ABSENTISMO						TOTAL		
	Femenino			Masculino			2019	2018	2017
	2019	2018	2017	2019	2018	2017			
AMERICA	s/d	s/d		s/d	s/d		s/d	s/d	
EMEA	s/d	s/d		s/d	s/d		s/d	s/d	
SPAIN	6,32%	5,22%	3,49%	4,10%	3,57%	2,72%	5,25%	4,38%	3,10%
ASIA		s/d			s/d			s/d	
BRASIL	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

No se incluyen Accidentes In Itinere

GRI 403-2

ENFERMEDAD PROFESIONAL
 ESPAÑA

GÉNERO	PLANTILLA MEDIA	DÍAS PERDIDOS	HORAS TRABAJADAS	HORAS PERDIDAS
Masculino	4.054,68	276,00	7.274.879,73	2.208
Femenino	4.340,79	1.638,00	7.706.356,25	13.104
TOTAL	8.395,47	1.914,00	14.981.235,98	15.312

Nota: La estimación del cálculo de horas efectivas de trabajo anuales se ha realizado teniendo en cuenta la regulación laboral aplicable en cada país y en su caso, también los convenios colectivos aplicables.

GRI 403-2

CONTINGENCIA COMÚN & LABORAL
 ESPAÑA

	Promedio 2012-2019
Masculino	298.472,29
Femenino	487.300,18
TOTAL	785.772,47

Incluye Horas de absentismo causadas por accidente laboral, in mision y enfermedad profesional.

GRI 403-2

CONTINGENCIA LABORAL
 RESTO

	Promedio 2012-2019
Masculino	28.536,50
Femenino	25.971,00
TOTAL	54.507,50

Incluye Horas de absentismo causadas por enfermedad común (con y sin hospitalización) y accidente no laboral.

GRI 403-2

ENFERMEDAD PROFESIONAL
 ESPAÑA

ENFERMEDAD PROFESIONAL	GÉNERO	RESULTADO
	Masculino	0,27
	Femenino	1,04
Índice de Frecuencia	TOTAL	0,67
	Masculino	0,04
	Femenino	0,21
Índice de Gravedad	TOTAL	0,13

GRI 403-2

ABSENTISMO POR ENFERMEDAD PROFESIONAL
 ESPAÑA

GÉNERO	RESULTADO
Masculino	0,03%
Femenino	0,17%
TOTAL	0,10%

PERÍMETRO CONSOLIDADO

REDUCCIÓN DE EMISIONES (SCOPE 1+2)

GRI 305-5	Promedio 2012-2019	Promedio 2012-2019 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
Emisiones CO ₂ (Kg)	153.787.616,33	-7,69%	166.607.305,09
Emisiones por Estancia (Kg)	13,14	-14,46%	15,36

REDUCCIÓN DE CONSUMO DE ENERGÍA

GRI 302-4	Promedio 2012-2019	Promedio 2012-2019 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
D. Cooling (kWh)	37.551.435,50	5776,04%	639.059,83
D. Heating (kWh)	25.066.006,02	92,88%	12.995.544,54
Propano (Kg)	2.718.236,30	-13,50%	3.142.649,92
Gas Natural (m ³)	7.383.733,93	10,52%	6.680.960,32
Gasóleo (l)	2.868.154,65	-39,60%	4.748.333,33

REDUCCIÓN DE CONSUMO DE AGUA

GRI 303-5	Promedio 2012-2019	Promedio 2012-2019 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
Consumo de Agua (m ³)	6.336.515,11	-3,02%	6.533.699,38
Consumo por Estancia (m ³)	0,54	-10,12%	0,60

REDUCCIÓN DE CONSUMO DE ELECTRICIDAD

GRI 302-4	Promedio 2012-2019	Promedio 2012-2019 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
Consumo de Electricidad (kWh)	232.447.289,40	-10,05%	258.427.221,93
Consumo por Estancia (kWh)	19,86	-16,64%	23,82

HUELLA DE CARBONO GRI 305-1; 305-2; 305-3

Alcances (tCO ₂)	2018	2019
Scope 1	36.698	37.069
Scope 2	148.143	81.923
Scope 3	38.535	367.565
TOTAL	223.376	486.557

Scope 1: Cálculo de emisiones fugitivas con alcance España y extrapolado a resto de portfolio. Scope 2: Se amplía el cálculo del alcance incluyendo productos y servicios (1); bienes capitales (1); emisiones derivadas de actividades energéticas no incluidas en los S1 y S2; gestión de residuos (2); transporte de empleados a sus lugares de trabajo y viajes de negocios. (Para perímetro consolidado, pueden incluirse emisiones correspondientes a viajes de negocio y/o productos y servicios de perímetro agregado al no poderse separar)

(1) Categoría 1 y 2. El perímetro de las compras utilizadas para el cálculo de las emisiones correspondiente a las categorías constituyen el 98% del gasto total imputado en la cuenta de resultados.

(2) Los datos de residuos generados se han calculado en base a una extrapolación de los datos del 43% de hoteles en perímetro consolidado. Para calcular la generación media de residuos del hotel y poder realizar la estimación se ha utilizado el número de habitaciones y el ratio de ocupación medio durante el año.

AGUA GRI 303-5

Total consumo de agua (m ³)	2018	2019
Total consumo de agua fresca *	7.442.823	7.439.954

PERÍMETRO AGREGADO

REDUCCIÓN DE EMISIONES (SCOPE 1+2)

GRI 305-5	Promedio 2012-2019	Promedio 2012-2019 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
Emisiones CO ₂ (Kg)	213.860.844,25	-8,98%	234.962.507,60
Emisiones por Estancia (Kg)	12,62	-14,51%	14,77

REDUCCIÓN DE CONSUMO DE ENERGÍA

GRI 302-4	Promedio 2012-2019	Promedio 2012-2019 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
D. Cooling (kWh)	37.551.435,50	5776,04%	639.059,83
D. Heating (kWh)	25.066.006,02	92,88%	12.995.544,54
Propano (Kg)	3.401.312,07	-13,64%	3.938.733,39
Gas Natural (m ³)	9.594.794,62	18,27%	8.112.736,73
Gasóleo (l)	4.740.586,13	-43,43%	8.380.176,83

REDUCCIÓN DE CONSUMO DE AGUA

GRI 303-5	Promedio 2012-2019	Promedio 2012-2019 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
Consumo de Agua (m ³)	8.445.902,75	-2,96%	8.703.329,80
Consumo por Estancia (m ³)	0,50	-8,85%	0,55

REDUCCIÓN DE CONSUMO DE ELECTRICIDAD

GRI 302-4	Promedio 2012-2019	Promedio 2012-2019 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
Consumo de Electricidad (kWh)	334.118.916,92	-9,69%	369.963.208,33
Consumo por Estancia (kWh)	19,72	-15,17%	23,25

HUELLA DE CARBONO GRI 305-1; 305-2; 305-3

Alcances (tCO ₂)	2016	2017	2018	2019
Scope 1	47.619	48.110	51.331	50.262
Scope 2	165.645	154.955	153.699	120.386
Scope 3	59.696	54.652	53.982	410.887
TOTAL	272.960	257.717	259.012	581.535

Scope 1: Cálculo de emisiones fugitivas con alcance España y extrapolado a resto de portfolio. Scope 2: Se amplía el cálculo del alcance incluyendo productos y servicios (1); bienes capitales (1); emisiones derivadas de actividades energéticas no incluidas en los S1 y S2; gestión de residuos (2); transporte de empleados a sus lugares de trabajo y viajes de negocios.

(1) Categoría 1 y 2. El perímetro de las compras utilizadas para el cálculo de las emisiones correspondiente a las categorías constituyen el 98% del gasto total imputado en la cuenta de resultados.

(2) Los datos de residuos generados se han calculado en base a una extrapolación de los datos del 43% de hoteles en perímetro consolidado. Para calcular la generación media de residuos del hotel y poder realizar la estimación se ha utilizado el número de habitaciones y el ratio de ocupación medio durante el año.

AGUA GRI 303-5

Total consumo de agua (m ³)	2016	2017	2018	2019	2019o
Total consumo de agua fresca *	10.697.788	10.825.071	10.595.067	10.740.348	10.814.746

PERÍMETRO CONSOLIDADO

GRI 302-1

CONSUMOS Y AHORROS ENERGÉTICOS

CONSUMO	Unidad	2019	Incremento %	2018
Electricidad Fuentes 100% renovables	MWh	182.897,40	13,51	161.130,27
	GJ	658.430,63		580.068,97
Electricidad	MWh	275.095,05	-2,96	283.475,02
	GJ	990.342,20		1.020.510,09
Gas Natural	m3	8.529.411,48	3,80	8.216.861,88
	GJ	368.897,05		355.379,28
Propano	Tn	3.448,04	4,74	3.292,10
	GJ	156.885,72		149.790,46
Gasóleo	m3	1.880,15	-10,67	2.104,69
	GJ	71.953,33		80.546,37
District Heating	MWh	35.757,10	5,31	33.955,42
	GJ	128.725,55		122.239,50
District Cooling	MWh	41.806,36	-2,69	42.962,42
	GJ	150.502,88		154.664,70

Intensidad (GK/estancia)	0,1302
--------------------------	--------

GRI 305-7

EMISIONES SOX & NOX

	Unidad	2018	2019
NOX	Kg	71.185	73.159
SOX2	Kg	9.136	8.427

GASTOS AMBIENTALES (€)

	2018	2019	Dif. %
Análisis bacteriológico	763.571,30	820.393,47	13,07
Auditoría calidad	23.750,48	-	-100,00
Medioambiente	96.418,27	120.007,41	18,04
Cánon alcantarillado	1.449.468,72	1.264.144,05	-12,07
Basuras	3.148.888,97	3.266.718,69	1,16
Cánon agua	1.500.709,63	1.500.693,12	2,76
TOTAL	6.982.807,37	6.971.956,74	-0,16

PERÍMETRO AGREGADO

GRI 302-1

CONSUMOS Y AHORROS ENERGÉTICOS

CONSUMO	Unidad	2019	Incremento %	2018	Incremento %	2017
Electricidad Fuentes 100% renovables	MWh	247.481,64	7,52	230.182,58	2,96	223.561,35
	GJ	890.933,92		828.657,28		804.820,87
Electricidad	MWh	418.156,97	-3,14	431.701,85	-0,53	434.011,96
	GJ	1.505.365,11		1.554.126,65		1.562.443,05
Gas Natural	m3	11.325.334,62	1,61	11.145.634,52	9,53	10.175.988,51
	GJ	489.820,72		482.048,69		440.111,50
Propano	Tn	4.190,58	-4,81	4.402,52	-2,03	4.493,59
	GJ	190.671,34		200.314,50		204.458,19
Gasóleo	m3	3.188,82	-898	3.503,55	-7,05	3.769,15
	GJ	122.036,09		134.081,05		144.245,18
District Heating	MWh	35.757,10	5,31	33.955,42	1,92	33.316,42
	GJ	128.725,55		122.239,50		119.939,10
District Cooling	MWh	41.806,36	-2,69	42.962,42	-9,00	47.211,25
	GJ	150.502,90		154.664,70		169.960,51

Intensidad (GK/estancia)	0,118
--------------------------	-------

GRI 305-7

EMISIONES SOX & NOX

	Unidad	2016	2017	2018	2019
NOX	Kg	92.364	95.643	98.141	96.017
SOX2	Kg	16.629	15.405	14.642	13.555

GASTOS AMBIENTALES (€)

	2018	2019	Dif. %
Análisis bacteriológico	867.077,07	941.084,45	8,54
Auditoría calidad	24.510,48	-	-100,00
Medioambiente	113.891,43	134.565,19	18,15
Cánon alcantarillado	1.860.246,39	1.599.992,65	-13,99
Basuras	3.643.240,26	3.791.865,19	4,08
Cánon agua	1.775.728,49	1.786.307,51	0,60
TOTAL	8.284.694,12	8.253.814,99	-0,37

PERÍMETRO AGREGADO

GRI 305-1; 305-2

HUELLA DE CARBONO

Emisiones directas GEI (Alcance 1)	Unidad	2016	2017	2018	2019	Objetivo 2019
Total Emisiones Directas GEI (Alcance 1)	Tn métricas de CO ₂ e	47.619	48.110	51.331	50.262	50.920
Cobertura de los datos	% sobre portfolio	81,10	79,00	78,00	76,22	
Emisiones directas GEI (Alcance 2)	Unidad	2016	2017	2018	2019	Objetivo 2019
Emisiones indirectas de GEI de la energía comprada y consumida (Alcance 2)	Tn métricas de CO ₂ e	165.645	154.955	153.699	120.386	149.088
Cobertura de los datos	% sobre portfolio	81,10	79,00	78,00	76,22	

GRI 305-1; 305-2

SCIENCE BASED TARGET INITIATIVE (SBTI)

Objetivo SBTi	Unidad	Año Base (2018)	2019	Objetivo 2019
Total Emisiones Directas GEI (Alcance 1)	Toneladas métricas de CO ₂ e	65.304.563	64.603.328	64.782.127
Objetivo SBTi	Unidad	Año Base (2018)	2019	Objetivo 2019
Emisiones indirectas de GEI de la energía comprada y consumida (Alcance 2)	Toneladas métricas de CO ₂ e	264.196.238	256.306.246	256.481.708

GRI 302-1

CONSUMO DE ENERGÍA

Consumo total de energía	Unidad	2016	2017	2018	2019	Objetivo 2019
a) Combustibles no renovables comprados y consumidos	MWh	219.950	223.337	228.604	226.862	
b) Electricidad no renovable comprada	MWh	336.998	210.451	203.097	170.675	
c) Compra de vapor/calefacción/refrigeración y otras energías (no renovables)	MWh	84.211	80.528	77.533	77.563	
d) Total energía renovable. Energía comprada con certificación verde	MWh	22.306	223.561	230.183	247.482	
e) Energía total no renovable vendida *	MWh	-	-	-	-	
Consumo total de energía no renovable (A+B+C-E)	MWh	641.159	514.316	509.234	475.101	498.540
Coste total de consumo de energía	Moneda (EUR)	62.805.081	61.467.817	64.602.536	78.812.082	
Cobertura de los datos	% sobre portfolio	81,10	79,00	78,00	76,22	

GRI 303-5

CONSUMO DE AGUA

Consumo de agua	Unidad	2016	2017	2018	2019	Objetivo 2019
a) Retirada: Suministro total de agua municipal (o de otros servicios de agua)	Millones de metros cúbicos	10.697.788	10.825.071	10.595.067	10.740.348	
b) Retirada de agua dulce superficial	Millones de metros cúbicos	-	-	-	-	
c) Retirada: agua subterránea fresca	Millones de metros cúbicos	-	-	-	-	
d) Descarga: agua devuelta a la fuente de extracción con una calidad similar o superior a la del agua cruda extraída	Millones de metros cúbicos	-	-	-	-	
E. Consumo total neto de agua dulce (A+B+C-D)	Millones de metros cúbicos	10.697.788	10.825.071	10.595.067	10.740.348	10.814.746
Cobertura de los datos	Porcentaje de hoteles en el portafolio de la Compañía	81,10	79,00	78,00	76,22	

GRI 306-2

RESIDUOS

Residuos desechados	Unidad	2016	2017	2018	2019	Objetivo 2019
a) Residuos totales generados	Tn métricas	31.742	28.993	34.408	34.549	
b) Residuos totales utilizados/recicladlos/vendidos	Tn métricas	10.856	12.517	19.310	19.596	
TOTAL DE RESIDUOS DESECHADOS (A-B)	Tn métricas	20.886	16.476	15.098	14.953	14.967
Cobertura de los datos	% sobre portfolio	81,10	79,00	78,00	76,22	
Tasa de reciclaje	%	34,20%	43,17%	56,12%	56,72%	

Indicadores GRI

Código GRI	GRI	Página	Comentarios / Omisiones
GRI 102: Datos generales			
Perfil de la organización			
102-1	Nombre de la organización	180	Meliá Hotels International
102-2	Actividades, marcas, productos y servicios	33-45	
102-3	Ubicación de la sede	159	
102-4	Ubicación de las operaciones	11-12	
102-5	Propiedad y forma jurídica	184	Nota 1
102-6	Mercados servidos	33-45	
102-7	Tamaño de la organización	11-12	
102-8	Información sobre empleados y otros trabajadores	164-166	
102-9	Cadena de suministro	123-126	
102-10	Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	11-12	
102-11	Principio o enfoque de precaución	184	Nota 2
102-12	Iniciativas externas	142-144; 148-156; 160	
102-13	Afiliación a asociaciones	160	
Estrategia			
102-14	Declaración de los altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	3-4	
102-15	Principales impactos, riesgos y oportunidades	18-19; 77	
Ética y transparencia			
102-16	Valores, principios, estándares y normas de conducta	7-9	
102-17	Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	79-83	
Gobierno			
102-18	Estructura de gobernanza	62	
102-19	Delegación de autoridad	62	
102-20	Responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales	69	
102-21	Consulta a grupos de interés sobre temas económicos, ambientales y sociales	20-21	
102-22	Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités	62-67	
102-23	Presidente del máximo órgano de gobierno	64-65	
102-24	Nominación y selección del máximo órgano de gobierno	64; 184	Nota 3
102-25	Conflictos de intereses	184	Nota 4
102-26	Función del máximo órgano de gobierno en la selección de objetivos, valores y estrategia	62-67	
102-27	Conocimientos colectivos del máximo órgano de gobierno	62-67	
102-28	Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	62-67	
102-29	Identificación y gestión de los impactos económicos, ambientales y sociales	20-21	
102-30	Eficacia de los procesos de gestión del riesgo	73-86	
102-31	Evaluación de temas económicos, ambientales y sociales	20-21	
102-32	Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad	180	Formulación del Informe Integrado en el Consejo de Administración
102-35	Políticas de remuneración	68	
102-36	Proceso para determinar la remuneración	68	
102-38	Ratio de compensación total anual	68	
Participación de los grupos de interés			
102-40	Lista de grupos de interés	144-145	
102-41	Acuerdos de negociación colectiva	180	A nivel consolidado, el 87% de nuestros trabajadores está sujeto a convenio. A nivel agregado, el 56%
102-42	Identificación y selección de grupos de interés	144-145	
102-43	Enfoque para la participación de los grupos de interés	144-145	
102-44	Temas y preocupaciones clave mencionados	20-21	

Código GRI	GRI	Página	Comentarios / Omisiones
Práctica de reporting			
102-45	Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	181	Anexo I Cuentas Anuales
102-46	Definición de los contenidos de los informes y las coberturas del tema	20-21	
102-47	Lista de temas materiales	20-21	
102-48	Reexpresión de la información	158	
102-49	Cambios en la elaboración del informe	158	
102-50	Periodo objeto del informe	181	1 Enero 2019 a 31 Diciembre 2019
102-51	Fecha del último informe	181	Informe Anual 2018
102-52	Ciclo de elaboración de informes	181	Anual
102-53	Punto de contacto para preguntas sobre el informe	158	
102-54	Declaración de elaboración del informe de conformidad con los Estándares GRI	158	
102-55	Índice de contenidos GRI	158	
102-56	Verificación externa	158	
GRI 103: Enfoque de gestión			
103-1	Explicación del tema material y su cobertura	Negocio: 20-61; 87-107 Gobierno Corporativo: 62-72 Políticas: 68 Responsabilidad Corporativa: 147-156 Entorno: 18-20; 77-78 Medioambiente: 109-122 Biodiversidad: 120 Filantropía: 142-146 Económicos: 10; 87 - 107 Personas: 128-135	En las páginas señaladas se da respuesta a los distintos enfoques de gestión de los asuntos materiales
103-2	El enfoque de gestión y sus componentes		
103-3	Evaluación del enfoque de gestión		
GRI 201: Desempeño económico			
201-1	Valor económico directo generado y distribuido	139	
201-2	Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades derivados del cambio climático	106	Los riesgos y oportunidades derivados del cambio climático son considerados en el modelo de gestión de riesgos de nuestra Compañía
201-3	Obligaciones del plan de beneficios definidos y otros planes de jubilación	184	Nota 4
201-4	Asistencia financiera recibida del gobierno	181	Las subvenciones en el ejercicio ascendieron a 702.217,21 € a nivel consolidado y 958.468,83 € a nivel agregado. Por otra parte, se recibieron en el ejercicio, en concepto de bonificaciones para formación 451.761,01 € a nivel consolidado y 564.646,37 € 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	71	
202-2	Proporción de altos ejecutivos contratados de la comunidad local	173	
GRI 203: Impactos económicos indirectos			
203-1	Inversiones en infraestructura y servicios apoyados	30-32	
203-2	Impactos económicos indirectos significativos	30-32	
GRI 204: Prácticas de compras			
204-1	Porporción de gasto en proveedores locales	181	90,97% del volumen de compra de los hoteles centralizados es a proveedores locales.
GRI 205: Anticorrupción			
205-1	Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción	181	Durante el año 2019 se realizaron un total de 247 informes de auditoría interna con un alcance global y transversal, incluyendo todas las regiones, áreas y negocios de la compañía. En base al resultado de las auditorías, no se ha detectado ninguna práctica relacionada con la corrupción o fraude.
205-2	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	79-83	Todas las Políticas y Normas Internas de la compañía, incluida la Política Anticorrupción, están disponibles en la intranet (web del empleado). Además, existe un curso de formación de carácter obligatorio sobre código ético, compliance y delitos penales, entre ellos la corrupción.
205-3	Casos confirmados de corrupción y medidas tomadas	181	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	181	Con fecha 21 de febrero de 2020 la Comisión Europea ha anunciado la decisión que pone fin a la investigación iniciada en 2017, imponiendo a la Sociedad una multa de 6,7 millones de euros, importe que se encontraba íntegramente provisionado a 31 de diciembre de 2019.
GRI 302: Energía			
302-1	Consumo energético dentro de la organización	176-178	
302-3	Intensidad energética	181	0,1302 GJ/estancia en perímetro consolidado y 0,1179 GJ/ estancia en perímetro agregado
302-4	Reducción del consumo energético	116; 176	
302-5	Reducciones de los requisitos energéticos de los productos y servicios	109-122	

Código GRI	GRI	Página	Comentarios / Omisiones
GRI 303: Agua			
303-5	Consumo de agua	110; 176; 179	
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	120	
304-2	Impactos significativos de actividades, productos y los servicios en la biodiversidad	120	
GRI 305: Emisiones			
305-1	Emisiones directas de GEI (Alcance 1)	179	
305-2	Emisiones indirectas de GEI (Alcance 2)	179	
305-3	Otras emisiones indirectas de GEI (Alcance 3)	176	
305-5	Reducción de las emisiones de GEI	176	
305-7	Óxidos de nitrógeno (NOx), óxidos de azufre (SOx), y otras emisiones significativas atmosféricas	177-178	
GRI 306: Vertidos y residuos			
306-2	Residuos por tipo y método de eliminación	117; 182	Los datos de residuos generados se han calculado en base a una extrapolación de los datos del 43% de hoteles en perímetro consolidado. Para calcular la generación media de residuos del hotel y poder realizar la estimación se ha utilizado el número de habitaciones y el ratio de ocupación medio durante el año.
306-3	Derrames significativos	182	No se han producido derrames significativos durante 2019
GRI 307: Cumplimiento medioambiental			
307-1	Incumplimiento de la legislación y normativa ambiental	182	Durante 2019 una sanción por instalación de mobiliario ha evolucionado a obligación económica con desembolso en 2020. Y por otro lado, se ha registrado una sanción monetaria relativa a una fuga de aguas residuales, la propiedad del hotel en gestión ha firmado un nuevo contrato local para renovar dicho sistema.
GRI 308: Evaluación ambiental de proveedores			
308-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de evaluación y selección de acuerdo con los criterios ambientales	182	100% de nuestros proveedores seleccionados para compras centralizadas
308-2	Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y medidas adoptadas	123-127	
GRI 401: Empleo			
401-1 (b)	Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal (parcial)	168-169; 171	
401-3	Permiso de paternidad	170	
GRI 402: Relaciones laborales			
402-1	Plazos de aviso mínimos sobre cambios operacionales	182	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
GRI 403: Salud laboral y seguridad			
403-2 (a)	Tipos de accidentes y tasas de frecuencia de accidentes, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y nº de muertes por accidente laboral o enfermedad profesional (parcial)	173-175	
403-4	Participación de los trabajadores, consultas y comunicación sobre salud y seguridad en el trabajo	184	Nota 5
GRI 404: Formación y educación			
404-1	Media de horas de formación al año por empleado	172	
404-2	Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición	128-129	
404-3 (b,c,e)	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional (parcial)	169	
GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades			
405-1	Diversidad en órganos de gobierno y empleados	63; 66; 164; 167	
405-2	Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres	175-176; 182	En los cálculos finales no se han tenido en cuenta las jubilaciones parciales, los salarios hora de Reino Unido, Venezuela y los extra banquetes. La metodología de cálculo de brecha ha tenido en cuenta el salario promedio de las mujeres sobre el salario promedio de los hombres.
GRI 406: No discriminación			
406-1	Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas	182	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	182	Meliá Hotels International tiene un acuerdo con UIFUITA que incluye estos aspectos

Código GRI	GRI	Página	Comentarios / Omisiones
GRI 408: Trabajo infantil			
408-1	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil	183	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	183	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	183	En el ejercicio no ha habido 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	138-141	
GRI 413: Comunidades locales			
413-1	Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones de impacto y programas de desarrollo	142-157; 161-163	
413-2	Operaciones con impactos negativos (significativos y potenciales) en las comunidades locales	183	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	183	100% de nuestros proveedores seleccionados para compras en hoteles de propiedad y alquiler
414-2	Impactos sociales negativos en la cadena de suministro y medidas adoptadas	123-127	
GRI 415: Política pública			
415-1	Contribuciones a partidos y/o representantes políticos	183	En el ejercicio no se ha realizado ninguna contribución política. Nuestro código ético lo prohíbe
GRI 416: Salud y seguridad del cliente			
416-1	Evaluación de los impactos de salud y seguridad de los productos o servicios	123-127	
416-2	Casos de incumplimiento relativos a los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y servicios	183	En el ejercicio no se han registrado incidentes por incumplimiento normativo en relación a los impactos de productos y servicios en la salud y seguridad
GRI 417: Marketing y etiquetado			
417-2	Casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios	183	En el ejercicio no se ha incumplido ninguna regulación o código voluntario relativo a la información y al etiquetado en el periodo de reporte. Nuestro código ético lo prohíbe
417-3	Casos de incumplimiento relacionados con comunicaciones de marketing	183	En el ejercicio no se han dado casos de incumplimiento de normativas o códigos voluntarios relativos a la comunicación o publicidad. Nuestro código ético lo prohíbe
GRI 418-1: Privacidad del cliente			
418-1	Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente	183	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	183	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 Nombramientos 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.

Contenidos del Estado de Información No Financiera (EINF)

Atendiendo a la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, a cotinuación presentamos la tabla de trazabilidad donde vinculamos cada punto de la ley con nuestros indicadores GRI y las páginas del presente informe donde se puede encontrar la información pertinente. Esta tabla tiene un alcance global y los conceptos incluidos en ella se consideran materiales.

CONTENIDOS	ESTÁNDARES GRI RELACIONADOS	APARTADOS DEL DOCUMENTO	PÁGINAS	ALCANCE DEL 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	Tabla GRI	180	Agregado	✓
	102-16	Esencia de Meliá	7-9		✓
	201-1	Modelo de negocio	28-29		✓
	102-2; 102-6	Nuestras Marcas	33-45		✓
	102-15	Visión del Entorno	18-19; 77		✓
	de 102-18 a 102-20; de 102-22 a 102-27	Gobierno Corporativo	62-72		✓
	102-4; 102-7; 102-10	Mapa de Presencia	11-12		✓
-	Foco Estratégico	23-24	✓		
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	109-122	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	18-19; 73-86		✓
Información Global					
Información detallada sobre los efectos actuales y previsibles 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	Gestión Medioambiental	109-122; 161-163	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	Gestión Medioambiental	109-122	Agregado & Consolidado*	✓
Economía Circular					
Medidas de prevención, reciclaje, reutilización, otras formas de recuperación y eliminación de desechos	103-2	Gestión Medioambiental	109-122; 149-150; 152; 156	Agregado	✓
Acciones para combatir el desperdicio de alimentos	103-2	Experiencias Gastronómicas	46-48		✓
Uso sostenible de los recursos					
El consumo de agua	303-5	Gestión Medioambiental y Anexos	110-122; 176; 179	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 asunto material para la Compañía	✓
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 Medioambiental y Anexos	109-122; 176-178	Agregado & Consolidado*	✓
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	Gestión Medioambiental y Anexos	106-119; 176-178	Agregado & Consolidado*	✓
Las medidas adoptadas para adaptarse a las consecuencias del cambio climático	201-2; 305-5	Gestión Medioambiental	109-122		✓
Las metas de reducción establecidas voluntariamente a medio y largo plazo para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero	103-2; 305-5	Gestión Medioambiental	114		✓
Protección de la biodiversidad					
Medidas tomadas para preservar o restaurar la biodiversidad y los impactos causados en áreas protegidas	304-1; 304-2	Biodiversidad	120	Agregado	✓
Impactos causados por las actividades u operaciones en áreas protegidas	304-1	Biodiversidad	120		✓
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	128-134	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	18-19; 73-86		✓
Empleo					
Número total y distribución de empleados por sexo, edad, país y clasificación profesional	102-8; 405-1	Anexos	164	Agregado & Consolidado	✓
Número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo	102-8	Anexos	166		✓
Promedio anual de contratos indefinidos, de contratos temporales y de contratos a tiempo parcial por sexo, edad y clasificación profesional	102-8	Anexos	164-166		✓
Número de despidos por sexo, edad y clasificación profesional	401-1 (b)	Anexos	171		✓
Las remuneraciones medias y su evolución desagregados por sexo, edad y clasificación profesional o igual valor	405-2	Anexos	172-173	Consolidado	✓
Brecha salarial, la remuneración de puestos de trabajo iguales o de media de la sociedad	405-2	Anexos	172-173		✓
Remuneración de puestos de trabajo iguales o de media de la sociedad	202-1	Anexos	71	Agregado & Consolidado	✓
La remuneración media de los consejeros y directivos	102-28; 102-35 a 102-39	Gobierno Corporativo	70-72	Agregado	✓
Implantación de políticas de desconexión laboral		Personas	130		✓
		Gobierno Corporativo	72		✓
Empleados con discapacidad		Personas	131	Agregado & Consolidado	✓

Agregado - Propiedad, Alquiler & Gestión / Consolidado - Propiedad & Alquiler de sociedades dependientes que consolidan mediante integración global en las Cuentas Anuales
* Se excluyen del perímetro consolidado las sociedades Meliá H.Oriando, LLC, INNSIDE Ventures, LLC, Inversiones AGARA, SA

CONTENIDOS	ESTÁNDARES GRI RELACIONADOS	APARTADOS DEL DOCUMENTO	PÁGINAS	ALCANCE DEL REPORTING	VERIFICACIÓN EXTERNA
Organización del trabajo					
Organización del tiempo de trabajo	102-8 (c)	Anexos	132	Agregado	✓
Número de horas de absentismo		Anexos	176	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)	Anexos	131-132	Agregado & Consolidado	✓
Salud y Seguridad					
Condiciones de salud y seguridad en el trabajo	103-2	Seguridad & Salud laboral	135-137	Agregado	✓
Accidentes de trabajo, en particular su frecuencia y gravedad	403-2 (a)	Anexos	173-175	Consolidado	✓
Enfermedades profesionales, desagregado por sexo	403-2 (a)	Anexos	173-175	España	✓
Relaciones Sociales					
Organización del diálogo social	102-42; 102-43; 402-1	Relación con Grupos de Interés	145-146	Agregado	✓
Porcentaje de empleados cubiertos por convenio colectivo	102-41	Indicadores GRI	180	Consolidado	✓
El balance de los convenios colectivos, particularmente en el campo de la salud y la seguridad en el trabajo	403-4	Indicadores GRI	182	Agregado	✓
Formación					
Políticas implementadas	103-2; 404-2	Personas	128-134	Agregado	✓
Cantidad total de horas de formación por categorías profesionales	404-1; 404-3	Personas	172	Consolidado	✓
Accesibilidad Universal					
Accesibilidad universal de las personas con discapacidad	103-2	Gestión Medioambiental	131	Agregado	✓
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	Personas	131; 137; 140	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	DDHH	138-141	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	18-19; 73-86		✓
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	Cadena de Suministro y Derechos Humanos	123-126; 138-141		✓
Denuncias por casos de vulneración de derechos humanos	102-17; 411-1	Gestión de Riesgos y Indicadores GRI	78-82; 183	Agregado	✓
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 y Derechos Humanos	128-131; 138-141		✓
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	Gobierno Corporativo	68	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	18-19; 73-86		✓
Corrupción y Soborno					
Medidas adoptadas para prevenir la corrupción y el soborno	205-1; 205-3	Indicadores GRI	184		✓
Medidas para luchar contra el blanqueo de capitales	103-2	Ética y Transparencia	79-83	Agregado	✓
Aportaciones a fundaciones y entidades sin ánimo de lucro	102-12; 102-13; 201-1; 415-1	Sociedad y Indicadores GRI	142-144; 160; 183		✓
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	Sociedad	142-144	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	18-19; 73-86		✓
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	Estrategia de Responsabilidad Corporativa	147-156		✓
	202-2	Personas	128-134		✓
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	123-127	Agregado	✓
Las relaciones mantenidas con los actores de las comunidades locales y las modalidades del diálogo con estos	102-43; 413-1	Relación con Grupos de Interés	145-146		✓
Las acciones de asociación o patrocinio	102-13	Relaciones Institucionales	160		✓
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	123-127		✓
Consideración en las relaciones con proveedores y subcontratistas de su responsabilidad social y ambiental	308-1; de 407-1 a 409-1; 414-1	Cadena de Suministro	123-127	Agregado	✓
Sistemas de supervisión y auditorías y resultados de las mismas	308-2; 414-2	Cadena de Suministro	123-127		✓
Consumidores					
Medidas para la salud y la seguridad de los consumidores;	416-1	Seguridad & Salud laboral	135-137	Agregado	✓
Sistemas de reclamación, quejas recibidas y resolución de las mismas	416-2; 417-2; 417-3; 418-1	Indicadores GRI	146; 183		✓
Información Fiscal					
Beneficios obtenidos país por país	201-1	Transparencia Fiscal	104-105	Agregado	✓
Impuestos sobre beneficios pagados					✓
Subvenciones públicas recibidas	201-4	Indicadores GRI	181		✓
Otra información significativa					
Otra información sobre el perfil de la Compañía	102-1; 102-3; 102-5	Indicadores GRI	180		✓
Identificación de asuntos materiales	102-21; 102-44	Análisis de Materialidad	20-21	Agregado	✓
Acerca de este informe	102-14; 102-32; de 102-45 a 102-56	Acerca del Informe	158		✓
Otra información utilizada en la elaboración del documento	201-3; 206-1; 419-1	Indicadores GRI	180-183		✓

Agregado - Propiedad, Alquiler & Gestión / Consolidado - Propiedad & Alquiler de sociedades dependientes que consolidan mediante integración global en las Cuentas Anuales
* Se excluyen del perímetro consolidado las sociedades Meliá H.Orlando, LLC, INNSIDE Ventures, LLC, Inversiones AGARA, SA

Glosario

2019o	Objetivo 2019
2020o	Objetivo 2020
Advisor	Asesor
All Day Dining	Comida casual durante todo el día
Amenities	Comodidades
APAC - Asia Pacific	Asia Pacífico
ARR - Average Room Rate	Tarifa promedio por habitación ocupada
Assesment	Evaluación
Awards	Premios
B2B - Business to Business	Actividad comercial entre empresas
B2C - Business to Customer	Actividad comercial de una empresa con el cliente final
Belonging begins here	Pertenecer empieza aquí
Belonging means more	Pertenecer significa más
Best practice	Mejores prácticas
Big data	Conjunto de datos
Bleisure - Business + leisure	Turismo que combina los viajes de negocio con experiencias de ocio
Blue flag	Bandera azul
Board	Consejo
Business Travel	Viajes de negocios
CAGR - Compound Annual Growth Rate	Tasa de crecimiento anual compuesto
CDP - Carbon Disclosure Project	Organización que divulga el impacto ambiental de las grandes corporaciones
Claim	Declaración
Cloud	Nube
CNMV	Comisión Nacional del Mercado de Valores
Compliance	Cumplimiento normativo
Compliance Officer	Responsable del cumplimiento normativo
Contact Center	Centro de Contacto
Core	Núcleo
Corporate	Corporativo
COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno
CRM - Customer Relationship Management	Gestión de la relación con el cliente
CSA - Control Self-Assessment	Sistema de autoevaluación y control
CUBG	Código unificado buen gobierno
Customer	Cliente
Database	Base de datos
Dialog Flow	Flujo de diálogo
Disclosure	Divulgación
EBIT - Earnings Before Interest and Taxes	Resultado antes de intereses e impuestos

EBITDA - Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization	Resultado antes de intereses, impuestos y amortización
EBITDAR - Earnings before interest, taxes, depreciation, amortization, and restructuring or rent costs	Resultado antes de intereses, impuestos, depreciación, amortización y alquileres
E-commerce - Electronic commerce	Comercio electrónico
EMEA - Europe, Middle East and Africa	Europa, Oriente Medio y África
Employee	Empleado
Empower	Empoderar
Engagement	Compromiso
Enriching	Enriquecedoras
ESG - Environmental, Social & Corporate Governance	Medioambiente, Social & Gobierno Corporativo
F&B - Food & Beverage	Alimentos y Bebidas
Feedback	Valoración
Fees	Honorarios
FP Dual	Formación Profesional Dual
GDPR - General Data Protection Regulation	RGPD - Reglamento General de Protección de Datos
GMAO - Gestión del Mantenimiento Asistido por Ordenador	Gestión del Mantenimiento Preventivo & Correctivo
Gold class	Categoría oro
Goods & Services	Bienes & Servicios
GOP - Gross Operating Profit	Resultado Bruto Operativo
GRI - Global Reporting Initiative	Estándar mundial para la elaboración de memorias de sostenibilidad que evalúa el desempeño económico, ambiental y social
GSS - Guest Satisfaction Score	Indicador Satisfacción del Cliente
GSTC - Global Sustainable Tourism Council	Consejo Global de Turismo Sostenible
Healthy	Saludable
High end	Alta gama
Hope	Esperanza
IAGC - Informe Anual de Gobierno Corporativo	Informe Anual de Gobierno Corporativo
ICEX	Instituto Español de Comercio Exterior
Impact	Impacto
Inbound	Entrante
Industry Mover	Mejor progreso conseguido
Influencer	De influencia
Influential	Influyente
Información Agregada	Integra información de hoteles en propiedad, alquiler & gestión

Información Consolidada	Integra información de hoteles en propiedad & alquiler
Insurance	Seguro
Intelligence	Inteligencia
Investment	Inversión
ISO 14001	Conjunto de normas que cubre aspectos del ambiente, de productos y organizaciones
ISO 50001	Norma internacional de sistemas de gestión ambiental (SGA)
Journey	Jornada
JV - Joint Ventures	Empresa de inversión conjunta
Leading	Destacado
LED - Light Emitting Diode	Iluminación con tecnología LED
Leisure	Ocio
Leisure at heart, business in mind	Ocio en el corazón, negocio en mente
Lifestyle	Estilo de vida
Linked	Relacionado
Managed by	gestionado por
Maturity	Madurez
Meeting & Events	Reuniones y Eventos
Midscale	Segmento medio
Newsletters	Boletines informativos
NIIF	Normas Internacionales de Información Financiera
NPS - Net Promoter Score	Indicador Fidelidad Clientes
ODS	ODS - Objetivos de Desarrollo Sostenible
OHSAS - Occupational Health and Safety Assessment Series	Sistema de Gestión de Seguridad & Salud en el Trabajo
Onboarding	Inducción
Operated by	Operado por
OTA - Online Travel Agency	Agencia de viajes online
Outbound	Saliente
Partners	Socios
Payout	Desembolso
PCI - Security Standards Council	Seguridad de Datos Tarjetas de Pago
People	Personas
Pipeline	Cartera de hoteles
Players	Participantes
PMS -Property Management System	Herramienta de Gestión Hotelera
Premium	Calidad superior
Proxy Advisors	Entidades de Asesoramiento para Inversores
QPI - Quality Penetration Index	Índice de Calidad vs competidores

Ramp up	Lanzamiento
RC - Responsabilidad Corporativa	Responsabilidad Corporativa
Real Estate	Sector inmobiliario
Related	Relacionado
Report	Informe
Reporting	Informes
Revenue	Ingreso
Revenue Management	Gestión de ingresos
Review	Revisión
RevPAR - Revenue Per Available Room	Ingreso medio por habitación disponible
RFP - Request For Proposal	Solicitud de propuesta
Roadshows	Actos con inversores
ROI - Return on Investment	Retorno de la inversión
Room Service	Servicio de Habitaciones
SBTI - Science Based Targets initiative	Iniciativa de reducción de emisiones basada en la ciencia
SCIIF	Sistemas de Control Interno de la Información Financiera
Self-assesment	Autoevaluación
Shareholders	Accionistas
Signatory	Signatorio
Silver Class	Categoría plata
Soap	Jabón
Stakeholders	Grupos de Interés
Starring you	Protagonizada por ti
Statement	Declaración
Supplier	Proveedor
Sustainability Yearbook	Anuario de Sostenibilidad
System	Sistema
Talent map	Mapa de talento
TT.OO. - Tour Operators	Operadores de viajes
UGC - User Generated Content	Contenido generado por el usuario
UITA	Unión Internacional de Asociaciones de Trabajadores de la Alimentación, la Agricultura, Hoteles, Restaurantes, Tabacos y Afines
Upper upscale	Nivel superior
Wellbeing	Bienestar
World	Mundo

