

# **Meliá Hotels International, S.A. y Sociedades Dependientes**

Cuentas Anuales Consolidadas del  
ejercicio terminado el 31 de diciembre  
de 2020 e Informe de Gestión, junto con  
el Informe de Auditoría Independiente

## INFORME DE AUDITORÍA DE CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS EMITIDO POR UN AUDITOR INDEPENDIENTE

A los accionistas de Meliá Hotels International, S.A.:

### Informe sobre las cuentas anuales consolidadas

---

#### Opinión

Hemos auditado las cuentas anuales consolidadas de Meliá Hotels International, S.A. (en adelante, la Sociedad Dominante) y sus sociedades dependientes (en adelante, el Grupo), que comprenden el balance consolidado al 31 de diciembre de 2020 y la cuenta de pérdidas y ganancias, el estado del resultado global, el estado de cambios en el patrimonio neto, el estado de flujos de efectivo y la memoria, todos ellos consolidados, correspondientes al ejercicio terminado en dicha fecha.

En nuestra opinión, las cuentas anuales consolidadas adjuntas expresan, en todos los aspectos significativos, la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera del Grupo al 31 de diciembre de 2020, así como de sus resultados y flujos de efectivo, todos ellos consolidados, correspondientes al ejercicio terminado en dicha fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera, adoptadas por la Unión Europea (NIIF-UE), y demás disposiciones del marco normativo de información financiera que resultan de aplicación en España.

---

#### Fundamento de la opinión

Hemos llevado a cabo nuestra auditoría de conformidad con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas vigente en España. Nuestras responsabilidades de acuerdo con dichas normas se describen más adelante en la sección *Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de las cuentas anuales consolidadas* de nuestro informe.

Somos independientes del Grupo de conformidad con los requerimientos de ética, incluidos los de independencia, que son aplicables a nuestra auditoría de las cuentas anuales consolidadas en España según lo exigido por la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas. En este sentido, no hemos prestado servicios distintos a los de la auditoría de cuentas ni han concurrido situaciones o circunstancias que, de acuerdo con lo establecido en la citada normativa reguladora, hayan afectado a la necesaria independencia de modo que se haya visto comprometida.

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión.

---

#### Cuestiones clave de la auditoría

Las cuestiones clave de la auditoría son aquellas cuestiones que, según nuestro juicio profesional, han sido de la mayor significatividad en nuestra auditoría de las cuentas anuales consolidadas del periodo actual. Estas cuestiones han sido tratadas en el contexto de nuestra auditoría de las cuentas anuales consolidadas en su conjunto, y en la formación de nuestra opinión sobre estas, y no expresamos una opinión por separado sobre esas cuestiones.

## Test de deterioro de activos asociados a la actividad hotelera

### Descripción

Tal y como se describe en la Nota 1 de la memoria consolidada adjunta, la actividad del Grupo, consistente en la gestión y explotación de más de 326 hoteles (en propiedad, en alquiler y en régimen de gestión y franquicia) en más de 40 países, se ha visto significativamente afectada por la crisis derivada de la COVID 19, que ha provocado el cierre de hoteles y otros importantes desafíos operativos y logísticos y la reducción de sus ingresos operativos en un 70% respecto al ejercicio anterior.

La Dirección realiza anualmente un test de deterioro para determinar el valor recuperable de los activos asociados a la actividad hotelera, que incluyen fondos de comercio, inmovilizado material e intangible, derechos de uso e inversiones inmobiliarias con un valor neto contable al 31 de diciembre de 2020 que asciende a 3.075 millones de euros. La situación de la pandemia, el cierre de hoteles y la reducción generalizada de las operaciones del Grupo han sido identificados por la Dirección como indicios de deterioro de los citados activos.

A efectos de calcular dicho valor para cada unidad generadora de efectivo ("UGE"), la Dirección del Grupo considera, por norma general, el cálculo del valor en uso de cada una de ellas a partir de la estimación de flujos de caja futuros, considerando los impactos de la COVID 19, y aplicando unas tasas de crecimiento y una tasa de descuento ajustadas a cada país donde opera el Grupo, habiendo obtenido tasaciones de expertos independientes en aquellos casos de activos en propiedad con mayores indicadores de deterioro. Como consecuencia del test realizado, el Grupo ha reconocido deterioros de los activos asociados a la actividad hotelera y variación del valor razonable de las inversiones inmobiliarias por un importe de 132,5 millones de euros.

En este contexto, la circunstancia descrita representa una cuestión clave de la auditoría, dada la significatividad en el balance consolidado del valor en libros de los activos asociados a la actividad hotelera, así como porque el método de valoración empleado requiere la utilización de estimaciones relevantes con un grado de incertidumbre significativa agravada por la

### Procedimientos aplicados en la auditoría

Nuestros procedimientos de auditoría han incluido, entre otros, la evaluación de las políticas contables de determinación del valor recuperable de los activos asociados a la actividad hotelera recogidas en la Nota 3 de la memoria consolidada del ejercicio 2020 adjunta, con el fin de evaluar su conformidad con el marco normativo de información financiera aplicable.

Asimismo, con el objetivo de identificar posibles sesgos en las asunciones de la Dirección, hemos realizado una revisión retrospectiva sobre las predicciones realizadas en ejercicios anteriores, evaluando su cumplimiento histórico, así como el de las previsiones hechas durante el primer semestre para el segundo semestre del ejercicio 2020. Por otro lado, hemos obtenido el test de deterioro de los activos hoteleros del Grupo realizado por la Dirección de la Sociedad Dominante, verificando su corrección aritmética y la adecuación de la metodología de valoración empleada, con la colaboración de nuestros especialistas internos de valoración. Además, hemos obtenido los últimos presupuestos aprobados por los administradores de la Sociedad Dominante adaptados a las actuales circunstancias del mercado en el que opera el Grupo, y evaluado para una muestra de hoteles la razonabilidad de las principales hipótesis operativas aplicadas, teniendo en cuenta el escenario actual de la COVID 19. Asimismo, hemos analizado para una muestra de hoteles la razonabilidad de la tasa de descuento y la tasa de crecimiento a largo plazo aplicadas, con la colaboración asimismo de nuestros especialistas de valoración, y revisado los análisis de sensibilidad realizados al respecto de dichas hipótesis, habiendo realizado nuestro propio análisis de sensibilidad independiente para evaluar otros escenarios más desfavorables.

Por último, hemos evaluado si los desgloses realizados por el Grupo en relación a estos aspectos, que se incluyen en las Notas 4.2, 10, 11, 12 y 18 de la memoria consolidada adjunta, reflejan un adecuado nivel de transparencia de las consecuencias de la pandemia y contienen lo requerido por la normativa contable que resulta de aplicación, incluyendo la incertidumbre existente en relación con el resultado y los efectos que

actual situación de la COVID 19, tales como determinadas hipótesis operativas, incluida la reapertura de hoteles y la reducción tanto de costes como de inversiones, la tasa de descuento y la tasa de crecimiento a largo plazo.

la situación de crisis de la COVID 19 podría llegar a producir en las operaciones futuras del Grupo y, en su caso, en la determinación del valor recuperable de los activos asociados a la actividad hotelera.

## Situación de liquidez

### Descripción

Tal y como se indica en la Nota 4.3 de la memoria consolidada del ejercicio 2020 adjunta, la crisis derivada de la COVID 19 ha causado un impacto negativo en los resultados y en la situación de liquidez del Grupo. Al 31 de diciembre de 2020, la deuda mantenida por el Grupo con entidades financieras así como por obligaciones y otros valores negociables y otros pasivos financieros ascendía a 1.416 millones de euros. Con el objetivo de cubrir sus necesidades de circulante y acomodar el vencimiento de su deuda a su capacidad de generación de efectivo prevista en el plan de negocio, el Grupo ha suscrito en el ejercicio 2020 contratos de financiación por un importe de 575 millones de euros.

Asimismo, ante una eventual evolución desfavorable de la crisis sanitaria que supusiera que los flujos de caja generados durante los próximos 12 meses resultaran inferiores a los inicialmente previstos en el citado plan, los administradores de la Sociedad Dominante han analizado diversas medidas alternativas para hacer frente a la deuda a su vencimiento.

En este contexto, según se describe en las Notas 3.2 y 4.3 de la memoria consolidada adjunta, en la elaboración de su presupuesto de tesorería los administradores de la Sociedad Dominante han tenido que aplicar un grado de juicio y estimaciones significativos, teniendo en cuenta el plan de negocio del Grupo, que contiene hipótesis relevantes de reapertura de hoteles y de reducción tanto de costes como de inversiones, y la probabilidad de que se pudieran ejecutar, si fuera necesario, las medidas alternativas determinadas por los administradores de la Sociedad Dominante por los importes y en los plazos previstos, para juzgar la capacidad del Grupo para atender a las necesidades de liquidez, por lo que la situación descrita ha sido considerada como una cuestión clave para nuestra auditoría.

### Procedimientos aplicados en la auditoría

Nuestros procedimientos de auditoría han incluido, entre otros, la evaluación de la razonabilidad global de las estimaciones realizadas por los administradores de la Sociedad Dominante en relación al plan de negocio y de tesorería aprobado, así como la suficiencia de las entradas netas de fondos previstas en las citadas estimaciones para la cobertura de las necesidades financieras del Grupo.

Asimismo, hemos obtenido y revisado los contratos de financiación vigentes al 31 de diciembre de 2020, así como los suscritos con posterioridad al cierre del ejercicio, con el fin de comprender adecuadamente los hitos y compromisos de amortización suscritos por el Grupo y de comprobar su congruencia con las previsiones de vencimientos de deuda y necesidades de liquidez recogidas en las estimaciones realizadas.

Por otro lado, hemos analizado la capacidad del Grupo para cumplir con sus compromisos ante desviaciones en sus previsiones a través de medidas alternativas, evaluando la razonabilidad de las mismas y su probabilidad de materialización mediante, entre otros, el cotejo de las actas de las reuniones de los órganos de administración celebrados hasta la fecha de este informe, la revisión de documentos asociados con las diversas alternativas planteadas, así como su contraste con la alta dirección del Grupo mediante reuniones con la misma.

Por último, hemos evaluado que los desgloses de información incluidos en la Nota 4 de la memoria consolidada adjunta en relación con esta cuestión resultan adecuados a los requeridos por la normativa contable aplicable.

## Reconocimiento de ingresos del club vacacional

### Descripción

El Grupo comercializa derechos de uso compartido de unidades específicas de complejos vacacionales. Los ingresos reconocidos en la cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio 2020 adjunta procedentes de esta actividad de club vacacional han ascendido a 53 millones de euros, y los importes contratados pendientes de imputar a resultados, registrados en el epígrafe “Subvenciones de capital y otros ingresos diferidos” del balance consolidado al 31 de diciembre de 2020 adjunto, ascienden a 266 millones de euros.

El reconocimiento de ingresos por el ejercicio de los derechos de uso por parte de los clientes, bajo las condiciones y términos normales del Grupo, si bien no resulta complejo, implica una casuística específica asociada a las distintas condiciones firmadas con los clientes y contiene un componente de registro manual. Asimismo, el Grupo reconoce ingresos procedentes del club por derechos de clientes no ejercidos en proporción al patrón de uso del cliente, y siempre que la probabilidad de que el cliente ejerza sus derechos restantes pase a ser remota, lo que requiere el uso de estimaciones y juicios relevantes por parte de la Dirección.

Estos hechos motivan que esta cuestión sea una cuestión clave para nuestra auditoría.

### Procedimientos aplicados en la auditoría

Nuestros procedimientos de auditoría han incluido, entre otros, la revisión de las políticas contables de reconocimiento de ingresos del club vacacional del Grupo, recogidas en la Nota 3.11 de la memoria consolidada del ejercicio 2020 adjunta, con el fin de evaluar la conformidad de las citadas políticas con el marco normativo de información financiera aplicable, así como la comprobación del diseño e implementación y la eficacia operativa de los controles relevantes identificados en el proceso de reconocimiento de ingresos del club vacacional.

Asimismo, hemos realizado procedimientos sustantivos consistentes en comprobar, para una muestra seleccionada aleatoriamente de derechos de uso compartido ejecutados durante el ejercicio, la congruencia del registro contable con la documentación contractual de los citados usos y la adecuación del registro contable teniendo en consideración los términos y obligaciones contractuales del programa contratado por el cliente del club. Además, hemos obtenido el cálculo realizado por la Dirección del ingreso reconocido por derechos de clientes no ejercidos, evaluando su corrección aritmética, así como las hipótesis más relevantes, particularmente el porcentaje de derechos no ejercidos, en base a información histórica.

Finalmente hemos evaluado la razonabilidad de los desgloses contenidos en las Notas 7 y 17 de las cuentas anuales consolidadas adjuntas sobre los ingresos procedentes del club vacacional del Grupo.

## Otra información: Informe de gestión consolidado

La otra información comprende exclusivamente el informe de gestión consolidado del ejercicio 2020, cuya formulación es responsabilidad de los administradores de la Sociedad Dominante y no forma parte integrante de las cuentas anuales consolidadas.

Nuestra opinión de auditoría sobre las cuentas anuales consolidadas no cubre el informe de gestión consolidado. Nuestra responsabilidad sobre el informe de gestión consolidado, de conformidad con lo exigido por la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas, consiste en:

a) Comprobar únicamente que el estado de información no financiera consolidado y determinada información incluida en el Informe Anual de Gobierno Corporativo, a los que se refiere la Ley de Auditoría de Cuentas, se han facilitado en la forma prevista en la normativa aplicable y, en caso contrario, a informar sobre ello.

b) Evaluar e informar sobre la concordancia del resto de la información incluida en el informe de gestión consolidado con las cuentas anuales consolidadas, a partir del conocimiento del Grupo obtenido en la realización de la auditoría de las citadas cuentas, así como evaluar e informar de si el contenido y presentación de esta parte del informe de gestión consolidado son conformes a la normativa que resulta de aplicación. Si, basándonos en el trabajo que hemos realizado, concluimos que existen incorrecciones materiales, estamos obligados a informar de ello.

Sobre la base del trabajo realizado, según lo descrito anteriormente, hemos comprobado que la información mencionada en el apartado a) anterior se facilita en la forma prevista en la normativa aplicable y que el resto de la información que contiene el informe de gestión consolidado concuerda con la de las cuentas anuales consolidadas del ejercicio 2020 y su contenido y presentación son conformes a la normativa que resulta de aplicación.

---

### **Responsabilidad de los administradores y de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de la Sociedad Dominante en relación con las cuentas anuales consolidadas**

Los administradores de la Sociedad Dominante son responsables de formular las cuentas anuales consolidadas adjuntas, de forma que expresen la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados consolidados del Grupo, de conformidad con las NIIF-UE y demás disposiciones del marco normativo de información financiera aplicable al Grupo en España, y del control interno que consideren necesario para permitir la preparación de cuentas anuales consolidadas libres de incorrección material, debida a fraude o error.

En la preparación de las cuentas anuales consolidadas, los administradores de la Sociedad Dominante son responsables de la valoración de la capacidad del Grupo para continuar como empresa en funcionamiento, revelando, según corresponda, las cuestiones relacionadas con empresa en funcionamiento y utilizando el principio contable de empresa en funcionamiento excepto si los citados administradores tienen intención de liquidar el Grupo o de cesar sus operaciones, o bien no exista otra alternativa realista.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento de la Sociedad Dominante es responsable de la supervisión del proceso de elaboración y presentación de las cuentas anuales consolidadas.

---

### **Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de las cuentas anuales consolidadas**

Nuestros objetivos son obtener una seguridad razonable de que las cuentas anuales consolidadas en su conjunto están libres de incorrección material, debida a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contiene nuestra opinión.

Seguridad razonable es un alto grado de seguridad pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas vigente en España siempre detecte una incorrección material cuando existe. Las incorrecciones pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, puede preverse razonablemente que influyan en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose en las cuentas anuales consolidadas.

En el Anexo de este informe de auditoría se incluye una descripción más detallada de nuestras responsabilidades en relación con la auditoría de las cuentas anuales consolidadas. Esta descripción que se encuentra en las páginas siguientes es parte integrante de nuestro informe de auditoría.

## **Informe sobre otros requerimientos legales y reglamentarios**

---

### **Formato electrónico único europeo**

Hemos examinado los archivos digitales del formato electrónico único europeo (FEUE) de Meliá Hotels International, S.A. y sus sociedades dependientes del ejercicio 2020 que comprenden el archivo XHTML en el que se incluyen las

cuentas anuales consolidadas del ejercicio y los ficheros XBRL con el etiquetado realizado por el Grupo, que formarán parte del informe financiero anual.

Los administradores de Meliá Hotels International, S.A. son responsables de presentar el informe financiero anual del ejercicio 2020 de conformidad con los requerimientos de formato y marcado establecidos en el Reglamento Delegado UE 2019/815, de 17 de diciembre de 2018, de la Comisión Europea (en adelante Reglamento FEUE). Nuestra responsabilidad consiste en examinar los archivos digitales preparados por los administradores de la Sociedad Dominante, de conformidad con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas en vigor en España. Dicha normativa exige que planifiquemos y ejecutemos nuestros procedimientos de auditoría con el fin de comprobar si el contenido de las cuentas anuales consolidadas incluidas en los citados archivos digitales se corresponde íntegramente con el de las cuentas anuales consolidadas que hemos auditado, y si el formato y marcado de las mismas y de los archivos antes referidos se ha realizado en todos los aspectos significativos, de conformidad con los requerimientos establecidos en el Reglamento FEUE.

En nuestra opinión, los archivos digitales examinados se corresponden íntegramente con las cuentas anuales consolidadas auditadas, y éstas se presentan y han sido marcadas, en todos sus aspectos significativos, de conformidad con los requerimientos establecidos en el Reglamento FEUE.

---

### Informe adicional para la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de la Sociedad Dominante

La opinión expresada en este informe es coherente con lo manifestado en nuestro informe adicional para la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de la Sociedad Dominante de fecha 23 de febrero de 2021.

---

### Periodo de contratación

La Junta General Ordinaria de Accionistas de la Sociedad Dominante celebrada el 6 de junio de 2018 nos nombró como auditores del Grupo por un período de 3 años, contados a partir del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018, es decir, para los ejercicios 2019, 2020 y 2021.

DELOITTE, S.L.  
Inscrita en el R.O.A.C. nº S0692

10856065L Digitally signed  
PABLO by 10856065L  
HURTADO PABLO  
(R: HURTADO (R:  
B79104469)  
Date: 2021.02.25  
B79104469) 13:25:35 +01'00'

Pablo Hurtado March  
Inscrito en el R.O.A.C. nº 20408

25 de febrero de 2021



DELOITTE, S.L.

2021 Núm. 13/21/00053

96,00 EUR

SELLO CORPORATIVO:  
Informe de auditoría de cuentas sujeto  
a la normativa de auditoría de cuentas  
española o internacional

## Anexo de nuestro informe de auditoría

Adicionalmente a lo incluido en nuestro informe de auditoría, en este Anexo incluimos nuestras responsabilidades respecto a la auditoría de las cuentas anuales consolidadas.

---

### Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de las cuentas anuales consolidadas

Como parte de una auditoría de conformidad con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas vigente en España, aplicamos nuestro juicio profesional y mantenemos una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría. También:

- Identificamos y valoramos los riesgos de incorrección material en las cuentas anuales consolidadas, debida a fraude o error, diseñamos y aplicamos procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos y obtenemos evidencia de auditoría suficiente y adecuada para proporcionar una base para nuestra opinión. El riesgo de no detectar una incorrección material debida a fraude es más elevado que en el caso de una incorrección material debida a error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionadamente erróneas, o la elusión del control interno.
- Obtenemos conocimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias, y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno del Grupo.
- Evaluamos si las políticas contables aplicadas son adecuadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y la correspondiente información revelada por los administradores de la Sociedad Dominante.
- Concluimos sobre si es adecuada la utilización, por los administradores de la Sociedad Dominante, del principio contable de empresa en funcionamiento y, basándonos en la evidencia de auditoría obtenida, concluimos sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o con condiciones que pueden generar dudas significativas sobre la capacidad del Grupo para continuar como empresa en funcionamiento. Si concluimos que existe una incertidumbre material, se requiere que llamemos la atención en nuestro informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en las cuentas anuales consolidadas o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que expresemos una opinión modificada. Nuestras conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe de auditoría. Sin embargo, los hechos o condiciones futuros pueden ser la causa de que el Grupo deje de ser una empresa en funcionamiento.
- Evaluamos la presentación global, la estructura y el contenido de las cuentas anuales consolidadas, incluida la información revelada, y si las cuentas anuales consolidadas representan las transacciones y hechos subyacentes de un modo que logran expresar la imagen fiel.
- Obtenemos evidencia suficiente y adecuada en relación con la información financiera de las entidades o actividades empresariales dentro del Grupo para expresar una opinión sobre las cuentas anuales consolidadas. Somos responsables de la dirección, supervisión y realización de la auditoría del Grupo. Somos los únicos responsables de nuestra opinión de auditoría.

Nos comunicamos con la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de la Sociedad Dominante en relación con, entre otras cuestiones, el alcance y el momento de realización de la auditoría planificados y los hallazgos significativos de la auditoría, así como cualquier deficiencia significativa del control interno que identificamos en el transcurso de la auditoría.



También proporcionamos a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de la Sociedad Dominante una declaración de que hemos cumplido los requerimientos de ética aplicables, incluidos los de independencia, y nos hemos comunicado con la misma para informar de aquellas cuestiones que razonablemente puedan suponer una amenaza para nuestra independencia y, en su caso, de las correspondientes salvaguardas.

Entre las cuestiones que han sido objeto de comunicación a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de la Sociedad Dominante, determinamos las que han sido de la mayor significatividad en la auditoría de las cuentas anuales consolidadas del periodo actual y que son, en consecuencia, las cuestiones clave de la auditoría.

Describimos esas cuestiones en nuestro informe de auditoría salvo que las disposiciones legales o reglamentarias prohíban revelar públicamente la cuestión.

# Informe de Gestión y Cuentas Anuales Consolidadas 2020



MELIÀ HOTELS  
INTERNATIONAL

Leisure at heart,  
business in mind



# Informe de Gestión Consolidado 2020



MELIÀ HOTELS  
INTERNATIONAL

Leisure at heart,  
business in mind



# Carta del Vicepresidente Ejecutivo y Consejero Delegado

GRI 102-14

Estimados accionistas, colaboradores, clientes y partners,

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

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

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

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

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



**Gabriel Escarrer Jaume**  
Vicepresidente Ejecutivo  
y Consejero Delegado

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

### Perspectivas y tendencias 2021

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

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

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

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

### Un punto de inflexión

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

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

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



**Gabriel Escarrer Jaume**

Vicepresidente Ejecutivo y Consejero Delegado

## MELIÁ EN 2020

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

## 1. MODELO DE NEGOCIO

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

## 2. ESTRATEGIA

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

## 3. CREACIÓN DE VALOR PARA NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS

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

## 4. INDICADORES CLAVE

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

## 5. ANEXOS

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

# Acerca de este informe

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

## CONTEXTO

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

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

## MARCOS DE REPORTING

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

## MATERIALIDAD Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

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

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

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

## ESTADO DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA

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

## ALCANCE DE LA INFORMACIÓN

El presente Informe Integrado se compone de:

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

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

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

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

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

## VERIFICACIÓN

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

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

## CONSULTAS

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

### *Información financiera:*

Departamento de Relación con Inversores ([investor.relations@melia.com](mailto:investor.relations@melia.com))

### *Información no financiera:*

Departamento de Responsabilidad Corporativa ([csr@melia.com](mailto:csr@melia.com))



# Meliá en 2020

---



# Meliá en 2020

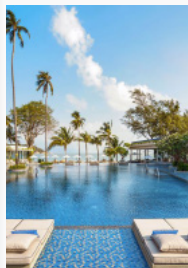
## Principales hitos

# 2020



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

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



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



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

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

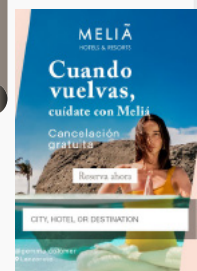


Dimos un paso esencial en la gestión de la crisis sanitaria con el lanzamiento del programa "Stay Safe with Meliá" y nos preparamos para comenzar la reapertura de nuestros hoteles.

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

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

JUNIO



MAYO

ABRIL

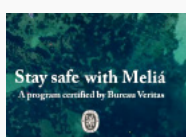


MARZO

FEBRERO

ENERO

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

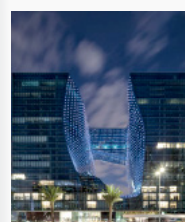


Logramos completar el proceso de certificación de Stay Safe with Meliá por Bureau Veritas, un paso más hacia la excelencia. La contención de la pandemia en China ha tenido efectos positivos inmediatos en la economía y en la reactivación de la industria turística.

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



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



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



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

JULIO



AGOSTO

SEPTIEMBRE








OCTUBRE

NOVIEMBRE

DICIEMBRE

2020

## Principales magnitudes

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

## Nuestra contribución a los ODS

GRI 413-1

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







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

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

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

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

### CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

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

# 1

## Modelo de negocio

Misión, visión y valores

Modelo de negocio

Portfolio & posicionamiento de marcas

Mapa de presencia

Estrategia patrimonial



# Misión, visión y valores

GRI 102-16

## LEASURE AT HEART, BUSINESS IN MIND

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



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

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

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

**Calidez y cordialidad**  
**Cuidadosos y alentadores**  
**Pequeños extras**  
**Innovación**

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

**Proximidad**  
**Excelencia y coherencia**  
**Vocación de servicio**  
**Innovación**

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

**Cálidos**  
**Profesionales**  
**Hospitalarios**  
**Creativos**

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

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

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



#### PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE

### Belonging Means More

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

Pertenecer es sentirse especial.

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

#### CULTURA DE SERVICIO

### Belonging Begins Here

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

#### PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO

### Starring You

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

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

**LEASURE AT HEART, BUSINESS IN MIND**

# Meliá Hotels International

Esto es lo que somos



# Modelo de negocio



**UN MODELO DE GESTIÓN EXCELENTE Y SOSTENIBLE...**

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

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

**CON FOCO PRINCIPAL EN...**

**PROPIEDAD (14%)\***

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

**ALQUILER (32%)\***

Meliá es arrendataria del hotel y titular de la explotación

**GESTIÓN (39%)\***

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

**FRANQUICIA (15%)\***

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

(\*) Portfolio activo



**OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE**



**NUESTRAS MARCAS**









**CULTURA & VALORES**

# Portfolio & posicionamiento de marcas

GRI 102-2; 102-6

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

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

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

Affiliated by Meliá 7%

## MARCAS SOSTENIBLES

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

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

GRAN MELIÁ  
HOTELS & RESORTS

*A life well lived*



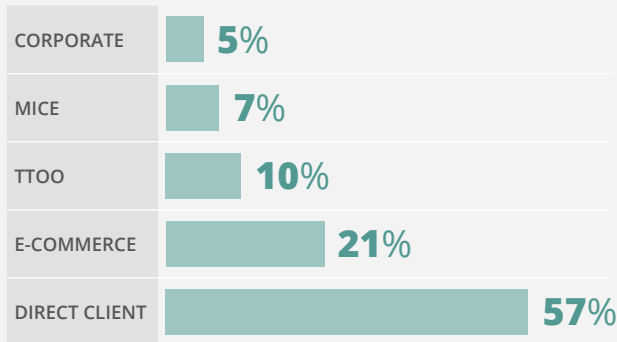
**POSICIONAMIENTO DE MARCA**

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

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

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

**SEGMENTACIÓN INGRESOS\***

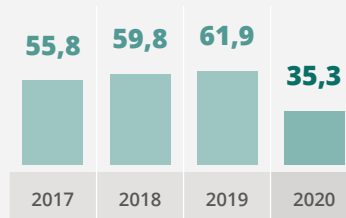


\* Sobre total venta centralizada

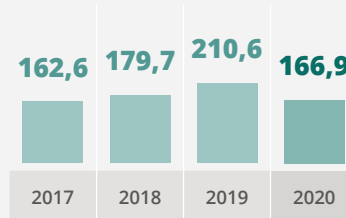
**PRESENCIA**



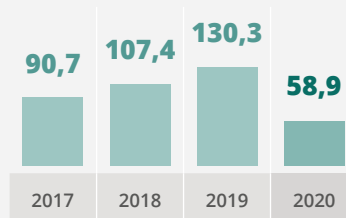
**OCUPACIÓN (%)**



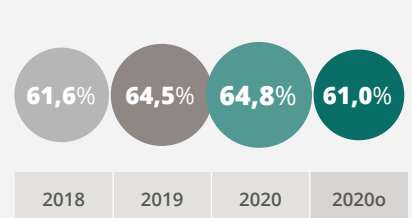
**ARR (€)**



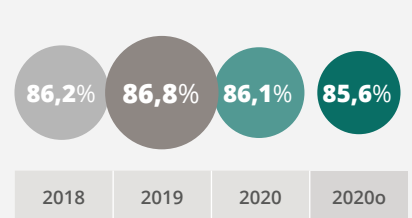
**REVPAR (€)**



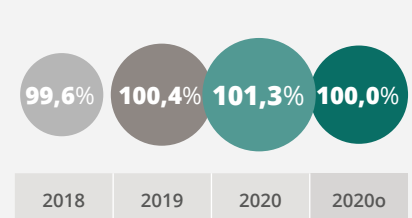
**NET PROMOTER SCORE (NPS)**



**GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)**



**QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)**



	Hoteles	Habitaciones	Países
OPERATIVOS	14	3.302	6
PIPELINE	6	1.575	5

ESTANCIAS **+0,3 millones**

# ME

BY MELIÀ

HOTELS WITH EXPRESSION





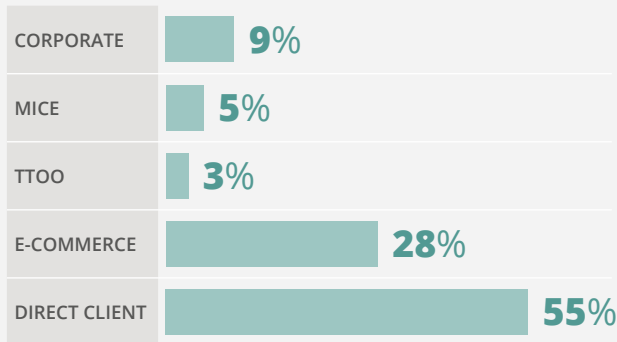
### POSICIONAMIENTO DE MARCA

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

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

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

### SEGMENTACIÓN INGRESOS\*

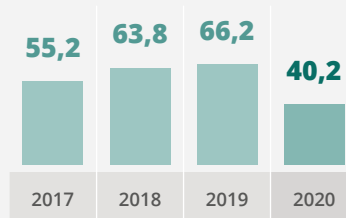


\* Sobre total venta centralizada

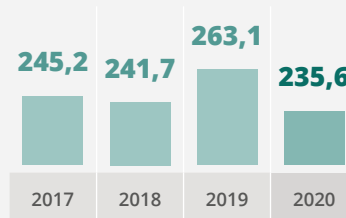
### PRESENCIA



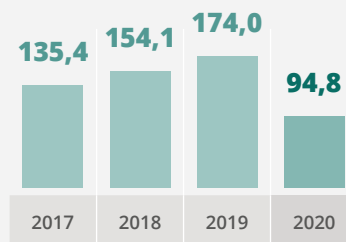
### OCUPACIÓN (%)



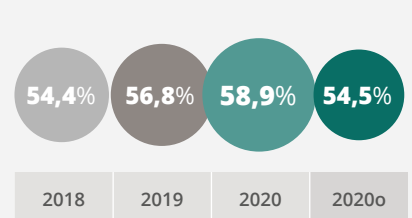
### ARR (€)



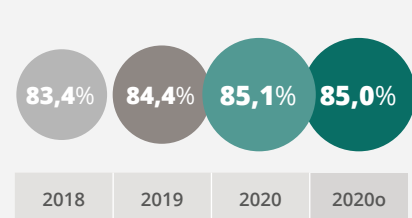
### REVPAR (€)



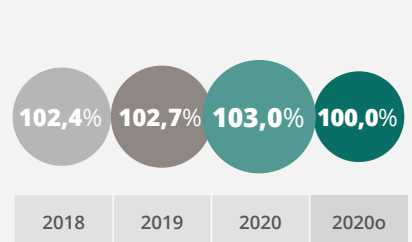
### NET PROMOTER SCORE (NPS)



### GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)



### QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)



	Hoteles	Habitaciones	Países
OPERATIVOS	7	1.149	5
PIPELINE	4	745	4

ESTANCIAS **+0,1 millones**



PARADISUS

BY MELIÁ

EMBRACE YOUR NATURE





### POSICIONAMIENTO DE MARCA

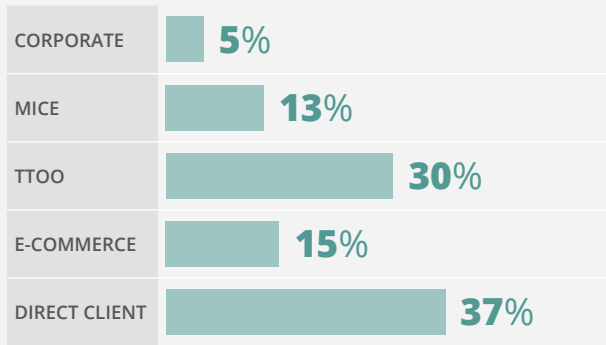
Paradisus by Meliá es una selección de resorts de lujo ubicados en enclaves naturales, fieles a la cultura dinámica y belleza natural de su destino.

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

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

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

### SEGMENTACIÓN INGRESOS\*

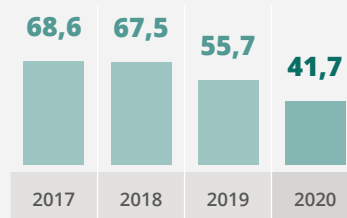


\* Sobre total venta centralizada

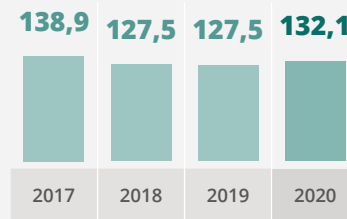
### PRESENCIA



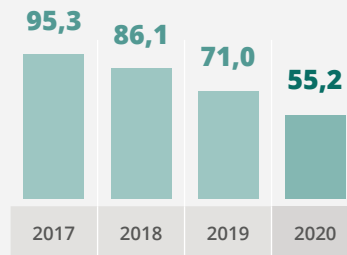
### OCUPACIÓN (%)



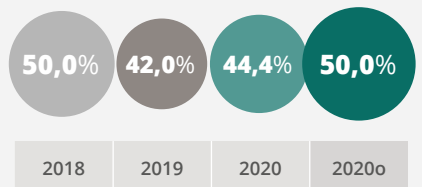
### ARR (€)



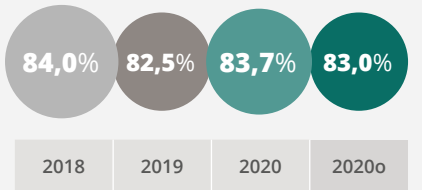
### REVPAR (€)



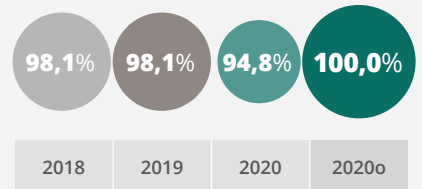
### NET PROMOTER SCORE (NPS)



### GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)



### QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)



	Hoteles	Habitaciones	Países
OPERATIVOS	12	6.316	3
PIPELINE	1	498	1

ESTANCIAS **+0,7 millones**



MELIÀ  
HOTELS & RESORTS

## Soul Matters



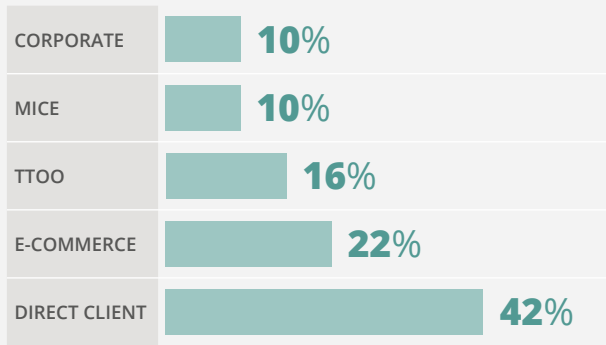
**POSICIONAMIENTO DE MARCA**

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

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

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

**SEGMENTACIÓN INGRESOS\***

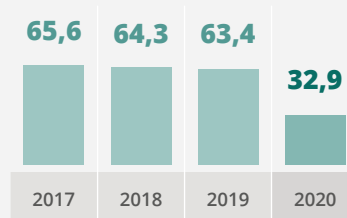


\* Sobre total venta centralizada

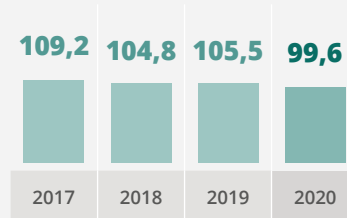
**PRESENCIA**



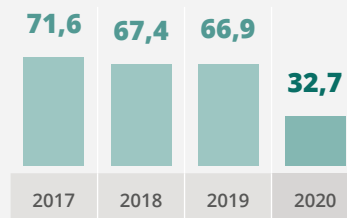
**OCUPACIÓN (%)**



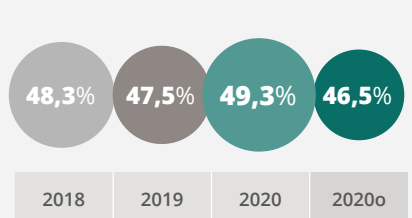
**ARR (€)**



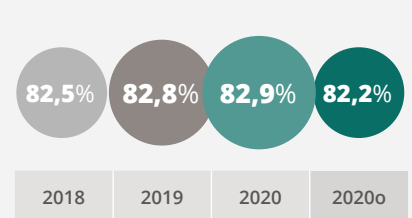
**REVPAR (€)**



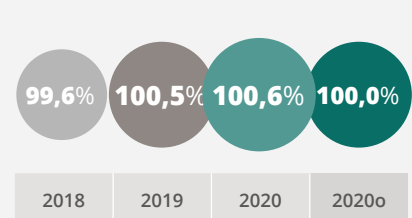
**NET PROMOTER SCORE (NPS)**



**GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)**



**QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)**



	Hoteles	Habitaciones	Países
OPERATIVOS	120	36.638	34
PIPELINE	25	6.959	10

ESTANCIAS **+4 millones**

# INNSiDE

BY MELIÁ

Stay Curious.



**POSICIONAMIENTO DE MARCA**

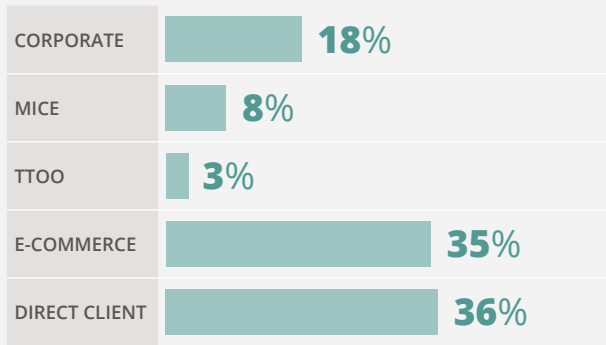
INNSiDE by Meliá ofrece una colección de hoteles lifestyle que proporciona a los viajeros la libertad que necesitan para relajarse y explorar, tanto si viajan por trabajo como por ocio. La marca abraza la cultura local de cada destino y ofrece una amplia agenda de eventos y experiencias locales, guías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

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

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

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

**SEGMENTACIÓN INGRESOS\***

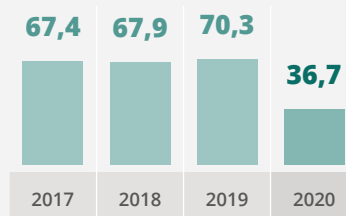


\* Sobre total venta centralizada

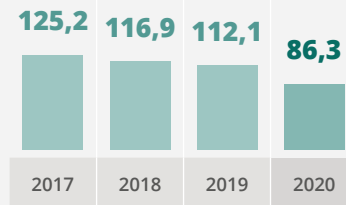
**PRESENCIA**



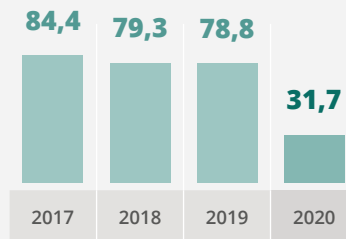
**OCUPACIÓN (%)**



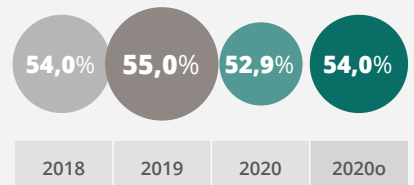
**ARR (€)**



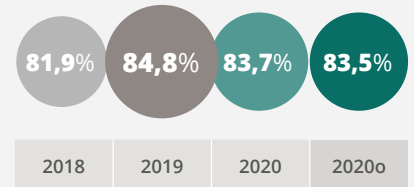
**REVPAR (€)**



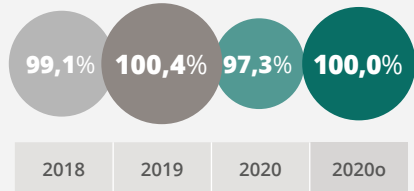
**NET PROMOTER SCORE (NPS)**



**GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)**



**QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)**



	Hoteles	Habitaciones	Países
OPERATIVOS	32	5.737	12
PIPELINE	11	1.932	9

ESTANCIAS **+0,7 millones**

# SOL

BY MELIÁ

#LetYourSolShine



**POSICIONAMIENTO DE MARCA**

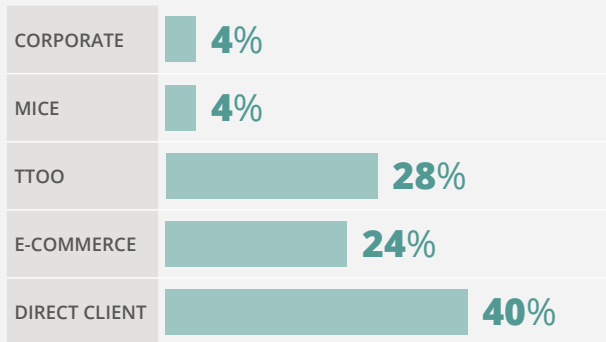
Sol by Meliá está dedicado a lo más importante de todas las vacaciones: aquellas compartidas con las personas que quieres. Un lugar donde se siente la alegría, diversión y el relax tan necesario durante esos días de descanso, donde los recuerdos perduran para toda la vida.

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

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

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

**SEGMENTACIÓN INGRESOS\***

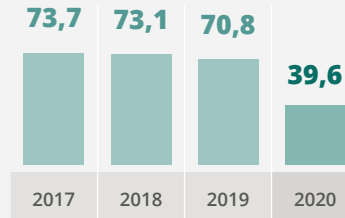


\* Sobre total venta centralizada

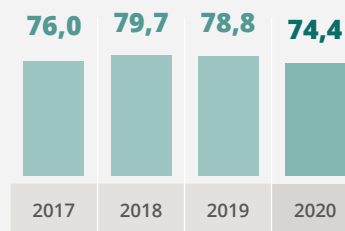
**PRESENCIA**



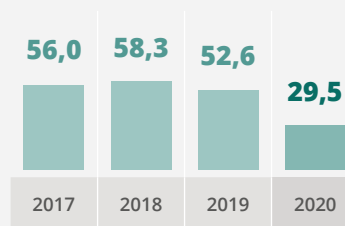
**OCUPACIÓN (%)**



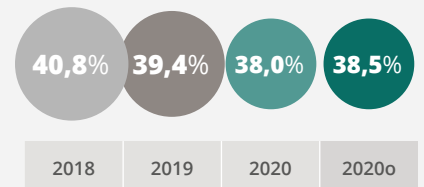
**ARR (€)**



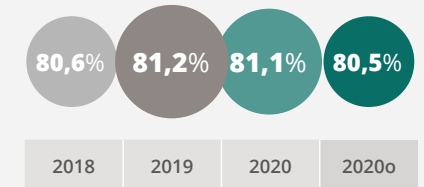
**REVPAR (€)**



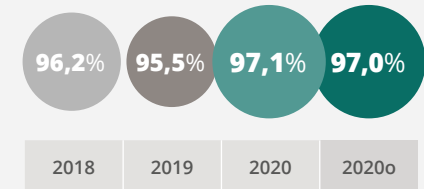
**NET PROMOTER SCORE (NPS)**



**GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)**



**QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)**



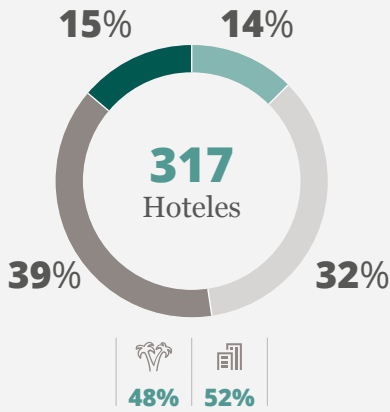
	Hoteles	Habitaciones	Países
OPERATIVOS	65	19.593	7
PIPELINE	2	490	2

ESTANCIAS **+1,4 millones**

# Mapa de presencia

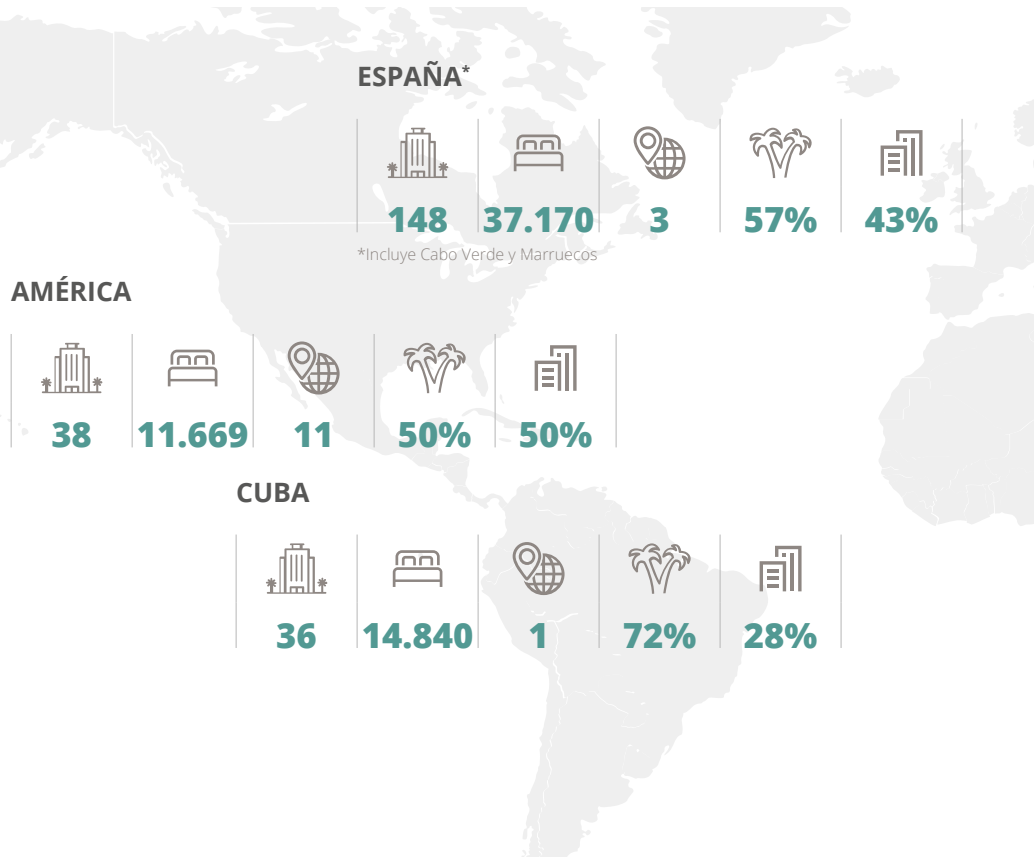
GRI 102-4; 102-7; 102-10

## PORTFOLIO ACTIVO



● Propiedad ● Alquiler ● Gestión ● Franquicia

## PORTFOLIO & PIPELINE



## EVOLUCIÓN 2020

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

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

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

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

## EMEA



## ASIA



## CRECIMIENTO 2020

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

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

## EVOLUCIÓN FUTURA

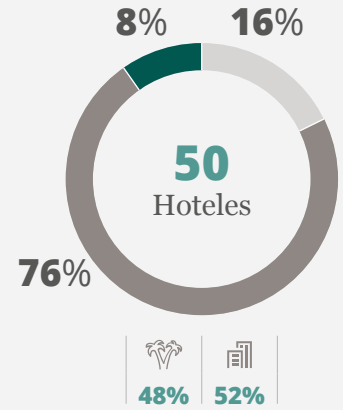
Nuestra estrategia de crecimiento futura continuará afianzando nuestra visión de posicionarnos como uno de los primeros grupos hoteleros en los segmentos **upscale** y **premium**, reforzando nuestro liderazgo en los principales mercados vacacionales y **bleisure**, bajo criterios de excelencia y sostenibilidad.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

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

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

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

## PIPELINE



● Propiedad ● Alquiler ● Gestión ● Franquicia



# Estrategia patrimonial

GRI 203-1; 203-2

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

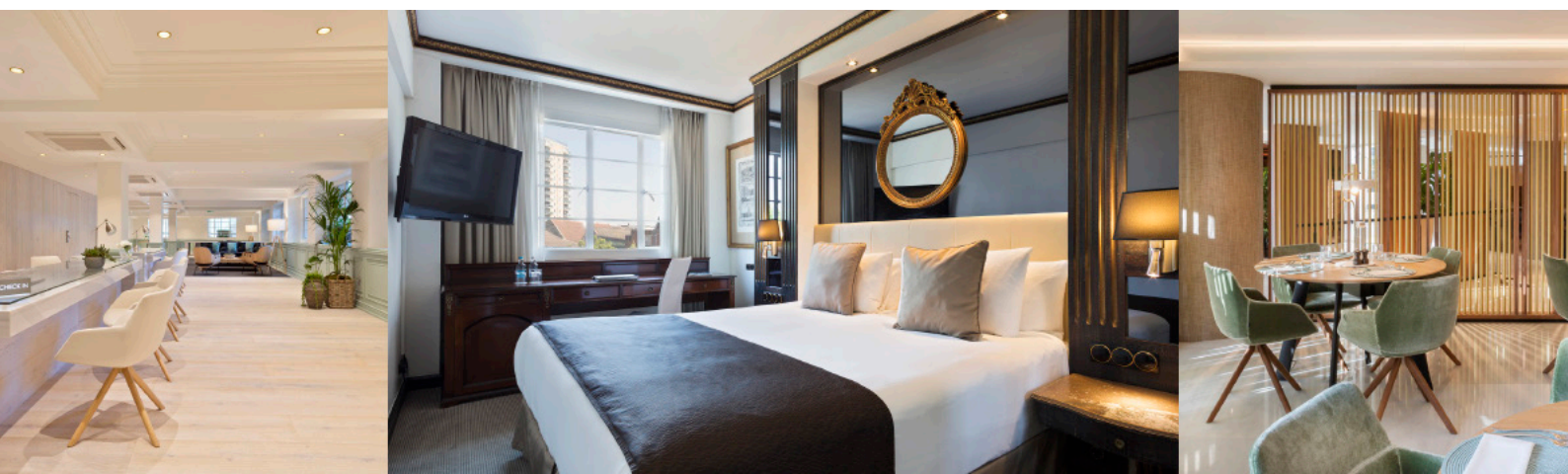
Siendo éste el contexto, a partir del mes de marzo de 2020, se revisaron todas las partidas presupuestarias para ajustarlas, priorizando y asegurando el cumplimiento de los compromisos esenciales, ajustando también el Plan Anual de Inversiones dando prioridad al mantenimiento y adecuación del producto,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

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

## MELIÁ WHITE HOUSE

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

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



## MELIÁ PARÍS VILLA MARQUIS Y MELIÁ PARIS NOTRE-DAME

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

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



Meliá Villa Marquis

Meliá Paris Notre-Dam

## MELIÁ SALINAS

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

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



### CONTEXTO COVID-19

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

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

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

# 2

## Estrategia

Visión del sector turístico

Prioridades estratégicas

Estrategia de  
sostenibilidad



# Visión del sector turístico

GRI 102-15

## LA MAYOR CONTRACCIÓN EN TIEMPOS DE PAZ

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

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

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

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

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

## IMPACTO DEL COVID- 19 EN EL TURISMO

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

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

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



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

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

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

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

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

#### **PERSPECTIVAS DE UNA RECUPERACIÓN FRENADA**

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

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

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

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

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

#### **UN AÑO DECISIVO PARA EL SECTOR TURÍSTICO**

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

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

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

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

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

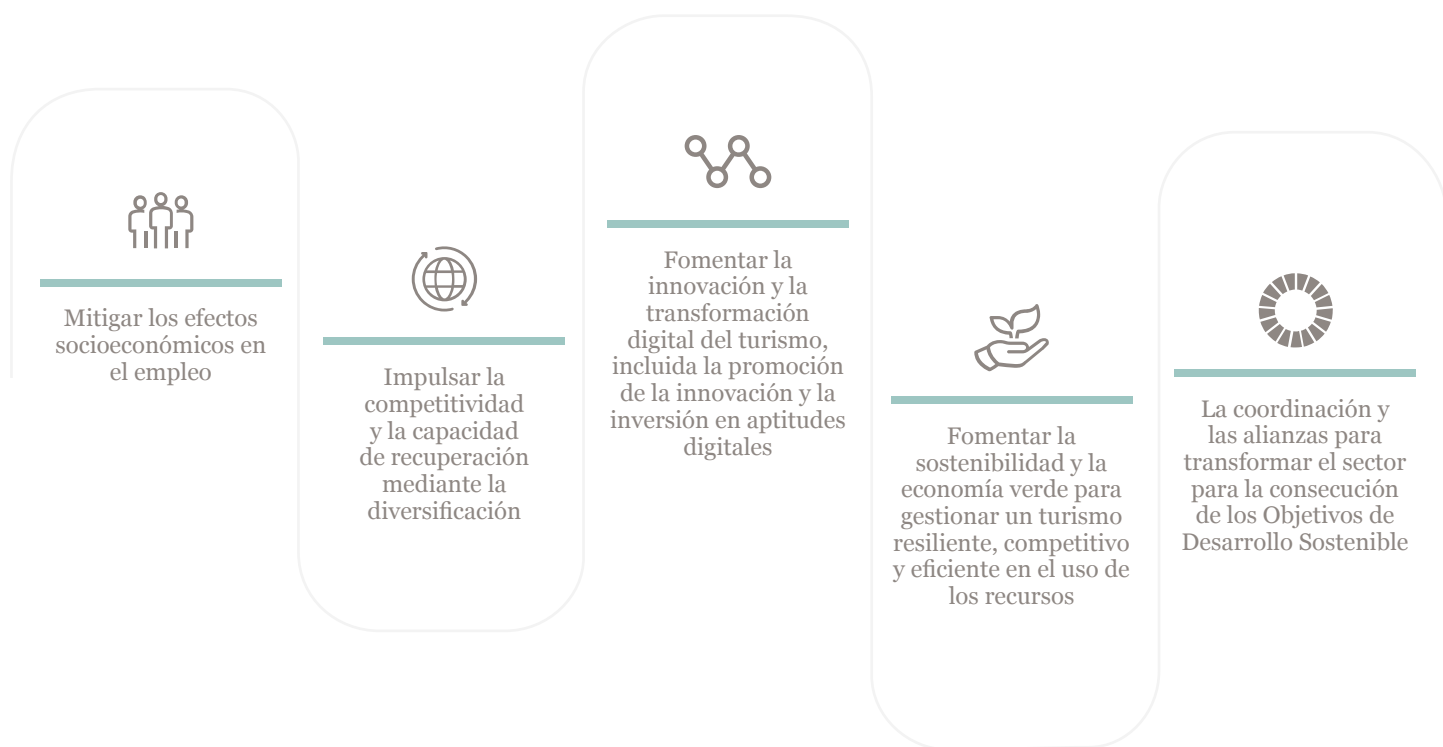
La entidad por la excelencia turística, Exceltur, reclama con urgencia un apoyo general para todas las empresas y un plan de rescate específico para el turismo basado en tres pilares: acelerar el ritmo de vacunación, avanzar hacia un ERTE estructural más flexible y adecuado, así como unas ayudas directas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

homogéneas de control de movilidad y apertura de fronteras.

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

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

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



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

# Prioridades estratégicas

## Escenario Pre COVID-19: Plan Estratégico 2020-2022

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

- En primer lugar, tenemos claro que las organizaciones más ágiles, más resilientes y las que con mayor rapidez se adapten a los nuevos desafíos que están por venir, serán las que ganen la batalla.
- En segundo lugar, el hecho de que la COVID-19 ha acelerado la forma en que las personas se relacionan con la tecnología, produciendo que el cambio y la revolución industrial que ya venía liderando la tecnología se produzca antes en nuestras casas que en nuestras empresas. Por tanto, debemos reforzar la evolución digital de la compañía, adaptando no solo nuestra forma de interactuar con el cliente, sino incluso nuestros modelos organizativos y nuestra gestión del talento.

- En tercer lugar, las tendencias que ya veníamos viendo en ciertos aspectos de la relación con el cliente y que se han visto aceleradas: mayor relevancia del canal online, incremento de la “economía de la experiencia”, contracción de la demanda o la personalización como factor diferenciador a lo largo del customer journey.
- Por tanto, y partiendo de nuestro objetivo inicial de “aportar un valor diferencial a nuestros stakeholders convirtiéndonos en referente global de la hotelería en Leisure y Bleisure bajo un modelo de negocio rentable, ágil y orientado a la excelencia desde la sostenibilidad”, al que hemos querido añadir el compromiso de “crear un espacio seguro tanto para el cliente externo como el interno”, hemos ordenado y priorizado nuestros proyectos e iniciativas en torno a 5 palancas de actuación que atienden a dos horizontes temporales distintos: el corto plazo, donde nuestros esfuerzos están destinados a realizar una gestión táctica de la crisis actual, y el largo plazo, donde miramos más allá y nos preparamos para estar atentos a las señales y aprovechar las oportunidades que nos permitan salir fortalecidos de esta situación.

# EL DÍA DESPUÉS

## 5 palancas para la recuperación

CORTO PLAZO

MEDIO/LARGO PLAZO

### GESTIÓN TÁCTICA DEL COVID-19

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

#### EVOLUCIÓN ORGANIZATIVA

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

#### APUESTA POR LA DIGITALIZACIÓN

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

#### GESTIÓN SOSTENIBLE

Avanzar hacia un futuro sostenible desde un presente responsable

### FORTALEZAS DE NEGOCIO

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

#### PALANCA 1: GESTIÓN TÁCTICA DEL COVID-19

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

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

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

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

#### PALANCA 2: EVOLUCIÓN ORGANIZATIVA

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

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

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

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

### PALANCA 3: APUESTA POR LA DIGITALIZACIÓN

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

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

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

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

### PALANCA 4: GESTIÓN SOSTENIBLE

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

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

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

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

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

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

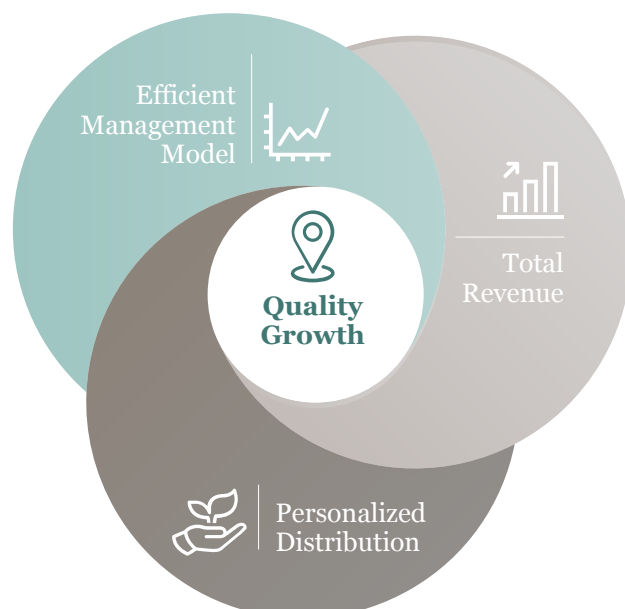
#### PALANCA 5: FORTALEZAS DE NEGOCIO

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

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

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

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



# Estrategia de sostenibilidad

## ESG Impact

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### ESG IMPACT

#### “Avanzar hacia un futuro sostenible desde un presente responsable”

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

## Gobierno de la sostenibilidad

### COMITÉ DE SOSTENIBILIDAD

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

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

### NATURALEZA & MISIÓN

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

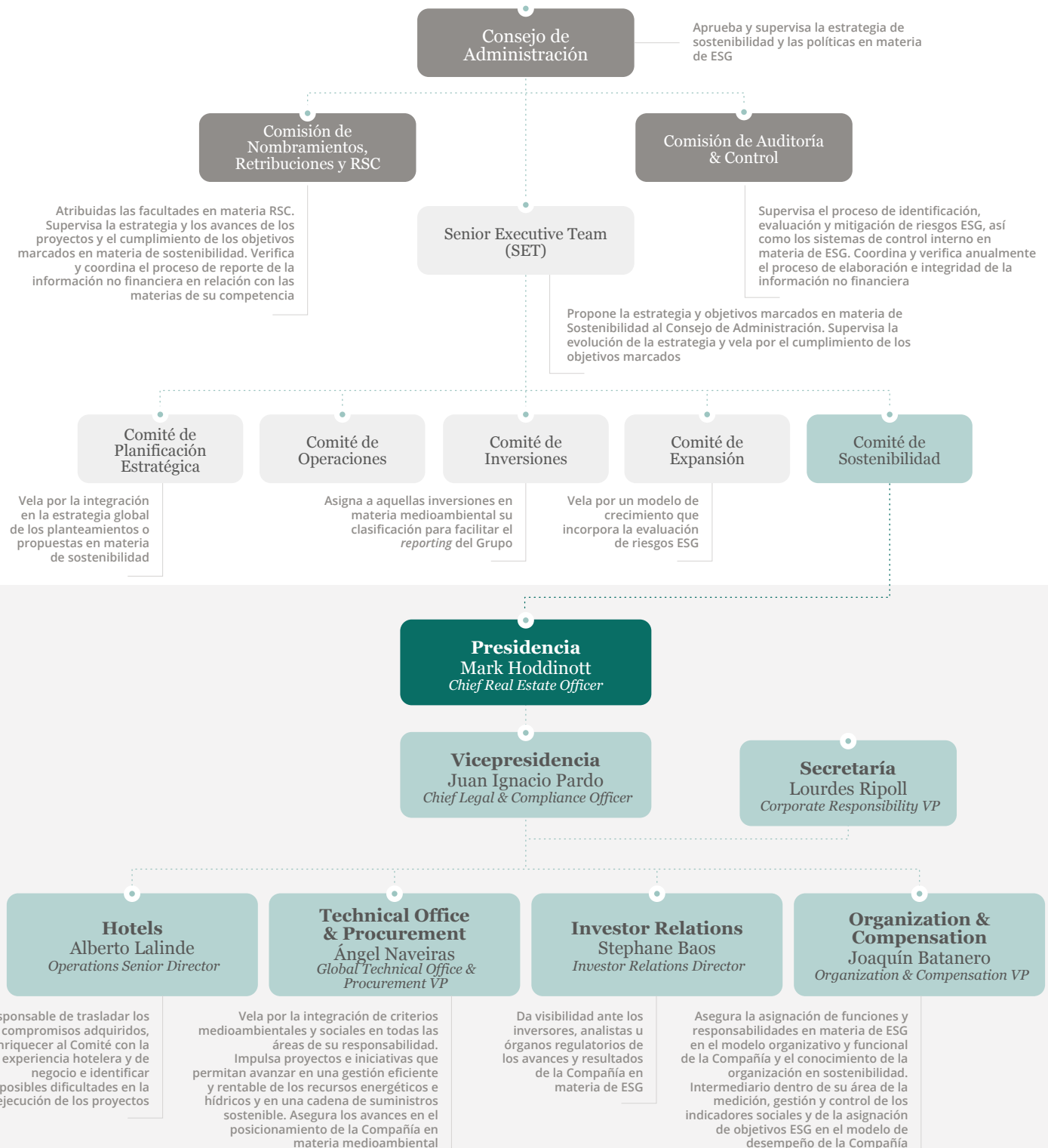
### PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

<p style="text-align: center;"><b>1</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Visión medio plazo</b></p> 	<p style="text-align: center;"><b>2</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Transversalidad</b></p> 	<p style="text-align: center;"><b>3</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Coherencia</b></p> 	<p style="text-align: center;"><b>4</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Consistencia</b></p> 
<p style="text-align: center;">Asegurar un foco estratégico con la Agenda 2030 como marco de referencia</p>	<p style="text-align: center;">Fomentar un trabajo en equipo y una visión 360° de la sostenibilidad</p>	<p style="text-align: center;">Actuamos alineados con nuestros valores y compromisos, como empresa responsable</p>	<p style="text-align: center;">Impulsamos la sostenibilidad en nuestro modelo de negocio para reforzar nuestra responsabilidad</p>

## ESTRUCTURA DE GOBIERNO DE LA SOSTENIBILIDAD

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

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





# 3

## Creación de valor para nuestros grupos de interés

Grupos de interés

Análisis de materialidad

Buen Gobierno

Gestión de riesgos

Ética e integridad

Transparencia fiscal

Resultados financieros y operativos

Transformación digital

Seguridad de la información & Ciberseguridad

Estrategia de comunicación

Experiencia del cliente

Personas

Seguridad y salud laboral

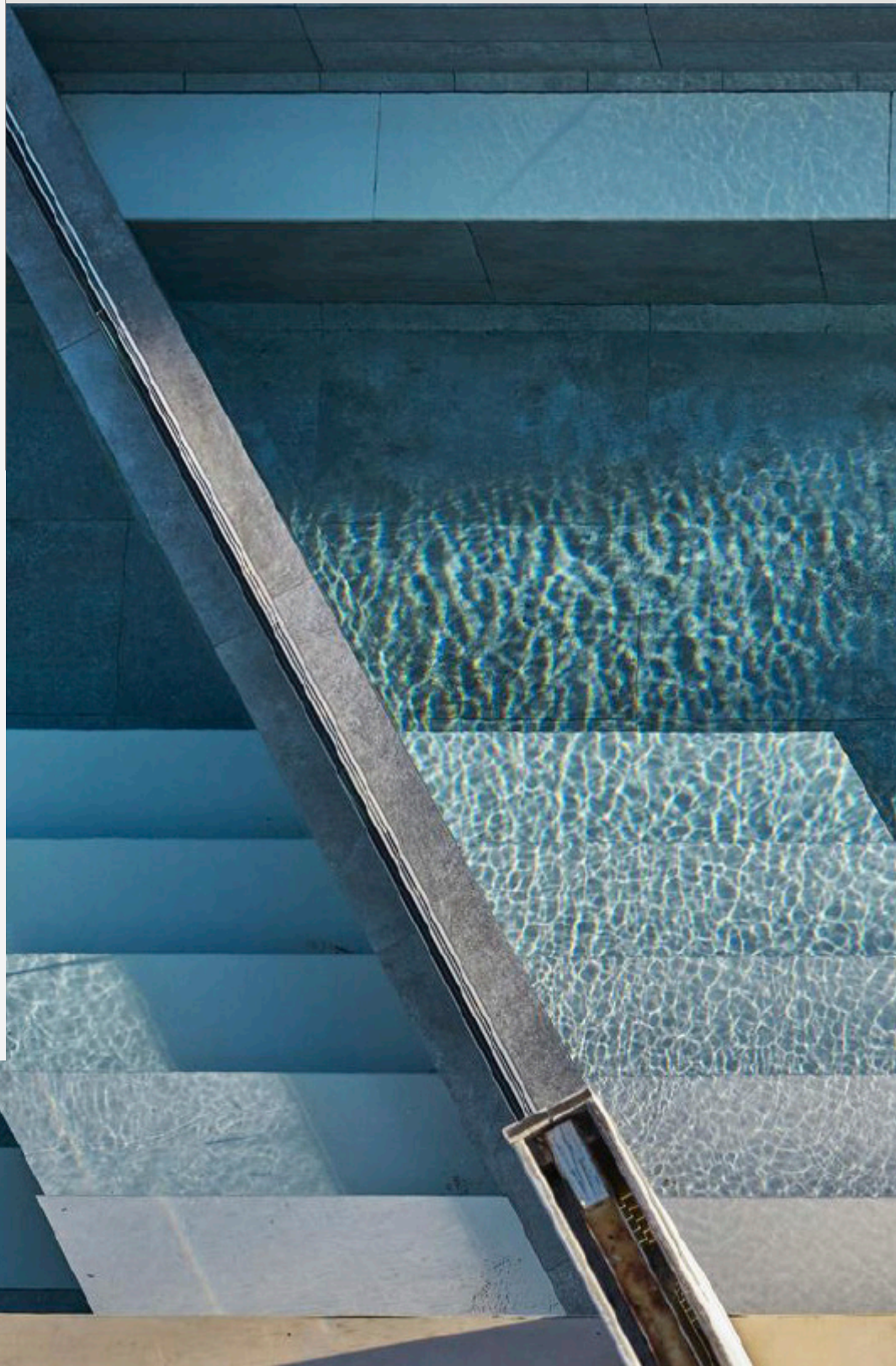
Medioambiente & Cambio Climático

Cadena de suministro

Impacto social

Protección de los derechos humanos

Posicionamiento institucional



# Grupos de interés

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

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

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

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

## Un año intenso en diálogo y cooperación

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

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

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

### VALORES CORPORATIVOS



#### Proximidad

**porque nos encanta compartir, escuchar, sentir**

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



#### Vocación de servicio

**que nace de nuestra esencia hospitalaria**

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

#### Excelencia & coherencia

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

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



#### Innovación

**porque nos anticipamos e innovamos para ser mejores cada día**

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

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

## RELACIÓN, DIÁLOGO E INFLUENCIA

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

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

### COMUNICACIÓN EXTERNA

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

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

### COMUNICACIÓN INTERNA

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

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

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

### COLABORACIÓN CON LA INDUSTRIA TURÍSTICA

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

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

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

### INFORMACIÓN RIGUROSA A NUESTROS CLIENTES

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

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

## IMPLICACIÓN DIRECTA DE NUESTROS PROVEEDORES

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

## DIÁLOGO DIRECTO CON ENTIDADES SOCIALES Y SANITARIAS

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

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

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

## IMPACTO POSITIVO EN NUESTRA REPUTACIÓN

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

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

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

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

## Mapa de grupos de interés

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

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

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

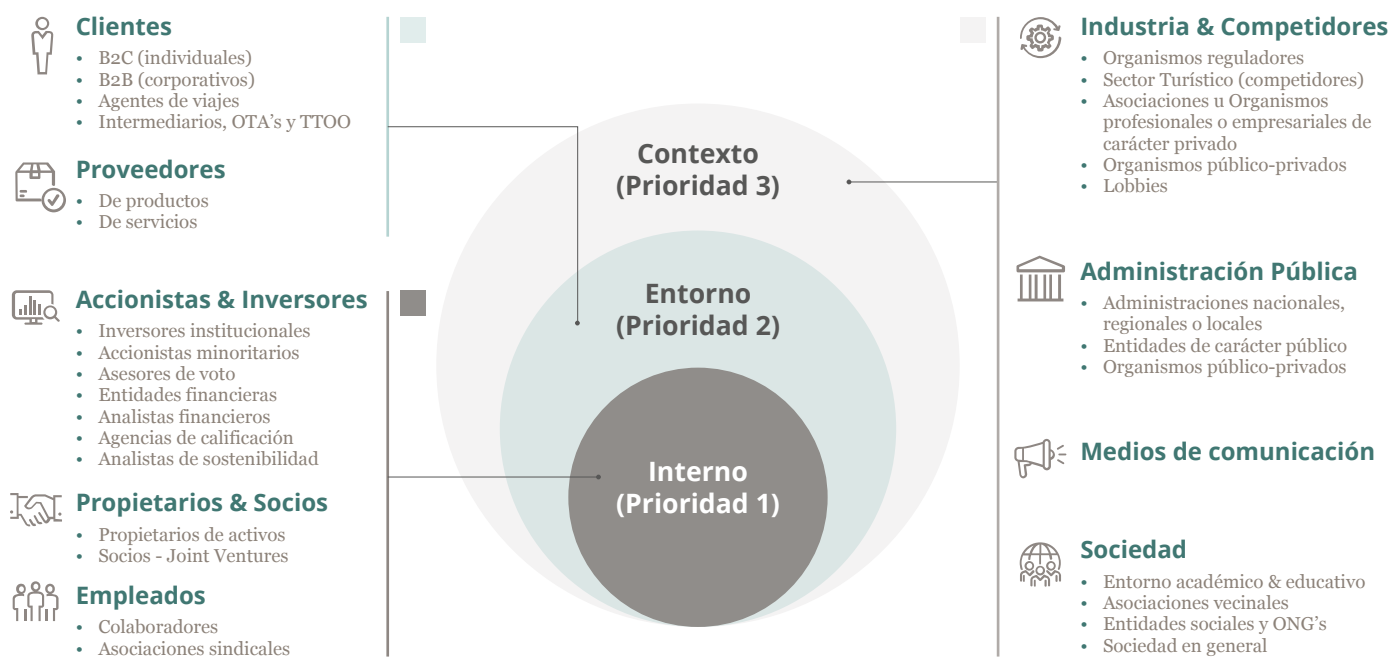
El proceso ha implicado un **profundo análisis multi-departamental** que nos ha llevado a revisar la composición de los diferentes segmentos que configuran cada grupo para reordenar y estructurar nuestro nuevo mapa de grupos de interés en torno a **3 niveles de prioridad** (Prioridad 1 - Internos, Prioridad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

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

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

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

### MAPA DE GRUPOS DE INTERÉS



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

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

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

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

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

## Compromisos y canales

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

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

### VISIÓN POR GRUPO DE INTERÉS

#### Accionistas & Inversores



##### Compromisos

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

##### Composición

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

##### Medición

Encuesta de satisfacción (2021)

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

#### Empleados



##### Compromisos

Seguridad  
Oportunidades de desarrollo  
Estabilidad, solidez y equidad

##### Composición

Colaboradores  
Asociaciones sindicales

##### Medición

Encuesta Tienes la Palabra  
NPS Personas

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

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



## Propietarios & Socios

<b>Compromisos</b> Gestión profesional Seriedad y confianza Relaciones de largo plazo	<b>Canales de Comunicación</b>	<b>Responsable del canal</b>	<b>Frecuencia</b>
	Oficina y Portal del propietario	Owners Relations	Permanente
	Oficina de prensa	Comunicación Corporativa	Permanente
	Oficina de prensa	Real Estate	Periódico
<b>Composición</b> Propietarios de activos Socios Joint Ventures	<b>Espacios de diálogo</b>	<b>Gestor del espacio</b>	<b>Frecuencia</b>
	Órganos de Gobierno	Real Estate / Owners Relations	Trimestral
	Encuentros con propietarios	Owners Relations	Periódico
	Encuentros con socios	Real Estate	Periódico
<b>Medición</b> NPS del Propietario (2021) Encuesta bilateral para socios (2021)			



## Proveedores

<b>Compromisos</b> Relaciones comerciales duraderas Confianza y respeto Beneficio mutuo Criterios de selección objetivos	<b>Canales de Comunicación</b>	<b>Responsable del canal</b>	<b>Frecuencia</b>
	Buzón del Código Ético Proveedor	Global Procurement	Permanente
	Centrales de compras		Permanente
	Comunicados y actualización de info		Periódico
<b>Composición</b> Proveedores de producto Proveedores de servicio	<b>Espacios de diálogo</b>	<b>Gestor del espacio</b>	<b>Frecuencia</b>
	Plataforma de Compras (nueva)		Permanente
	Plataforma de Compras (en desarrollo)	Global Procurement	A determinar
<b>Medición</b> NPS del Proveedor (2021)			



## Clientes

<b>Compromisos</b> Experiencias personalizadas Excelencia en el servicio Calidad y seguridad Honestidad y ética Seguridad y protección	<b>Canales de Comunicación</b>	<b>Responsable del canal</b>	<b>Frecuencia</b>
	Melia.com / Melia.pro	Business Dev & Marketing	Permanente
	Aplicaciones móviles	Business Dev & Marketing	Permanente
	Meliá Rewards	Global Loyalty	Permanente
	Redes sociales	Social Media	Permanente
	Buzón de calidad y servicio GEX	Calidad & GEX	Permanente
<b>Composición</b> B2C (individuales) B2B (corporativos) Agentes de viajes Intermediarios, OTA's y TTOO	<b>Espacios de diálogo</b>	<b>Gestor del espacio</b>	<b>Frecuencia</b>
	Publicidad y campañas	Business Dev.	Mensual
	Webinars	Marketing	Periódicos
	Encuestas	Loyalty	Puntuales
	Workshops	Business Development	Esporádico
<b>Medición</b> NPS Clientes NPS MeliáRewards Encuestas ReviewPro			



## Administración Pública

### Compromisos

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

### Composición

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

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

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



## Industria & Competidores

### Compromisos

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

### Composición

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

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

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



## Medios de comunicación

### Compromisos

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

### Composición

Medios de comunicación

### Medición

Encuesta de calidad segmentada por tipología de medios (2021)

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

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



## Sociedad & Comunidad

### Compromisos

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

### Composición

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

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

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

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



# Análisis de materialidad

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

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

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

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

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

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

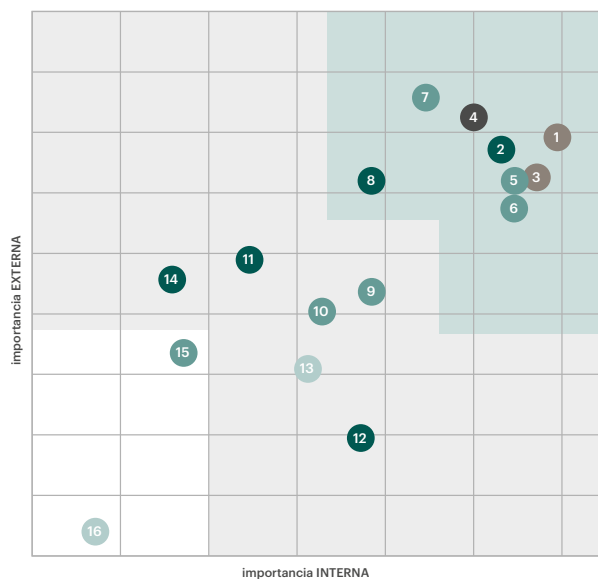
## ÍNDICE DE RESPUESTA DE GRUPOS DE INTERÉS PRIORITARIOS



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

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

## Matriz de materialidad



### Priorización de los asuntos materiales

#### Crítica

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

#### Alta

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

#### Media

15. Presencia Geográfica
16. Biodiversidad

● ENTORNO ● GOBIERNO ● RESPONSABILIDAD CORPORATIVA ● NEGOCIO ● MEDIOAMBIENTE

## Asuntos materiales

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Buen Gobierno

## Estructura de Gobierno

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

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

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



## Consejo de Administración

### COMPOSICIÓN DEL CONSEJO

GRI 405-1

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

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

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

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

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

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

#### **NUEVA POLÍTICA DE SELECCIÓN DE CONSEJEROS Y DIVERSIDAD**

GRI 102-24

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

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

#### **FUNCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

GRI 102-26

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

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

## MATRIZ DE COMPETENCIAS












GRI 102-27

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

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

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

### MATRIZ DE COMPETENCIAS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

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

## EVALUACIÓN DEL CONSEJO

GRI 102-28

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

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

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

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

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

## RECOMENDACIONES DEL CBG

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

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

## Comisiones Delegadas

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

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

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

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

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

## COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS, RETRIBUCIONES Y RSC

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

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

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

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

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

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

#### COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CUMPLIMIENTO

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

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

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

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

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



## Comité Ejecutivo (SET)

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

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

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

Entre las medidas impulsadas destacamos las siguientes:

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

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

## Remuneración del Consejo de Administración

GRI 102-35; 102-38

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

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

## MEDIDAS DE REDUCCIÓN DE REMUNERACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

GRI 102-36

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

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

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

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

## Hechos destacados 2020

### PROGRAMA DE RECOMPRA DE ACCIONES Y REDUCCIÓN DE CAPITAL

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

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

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

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

### JUNTA GENERAL TELEMÁTICA Y CANCELACIÓN DE DIVIDENDOS

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

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

### PREMIO OLIVENCIA 2020

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

# Gestión de riesgos

## Gobierno de la gestión de riesgos

GRI 102-30

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## Modelo de gestión de riesgos

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

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

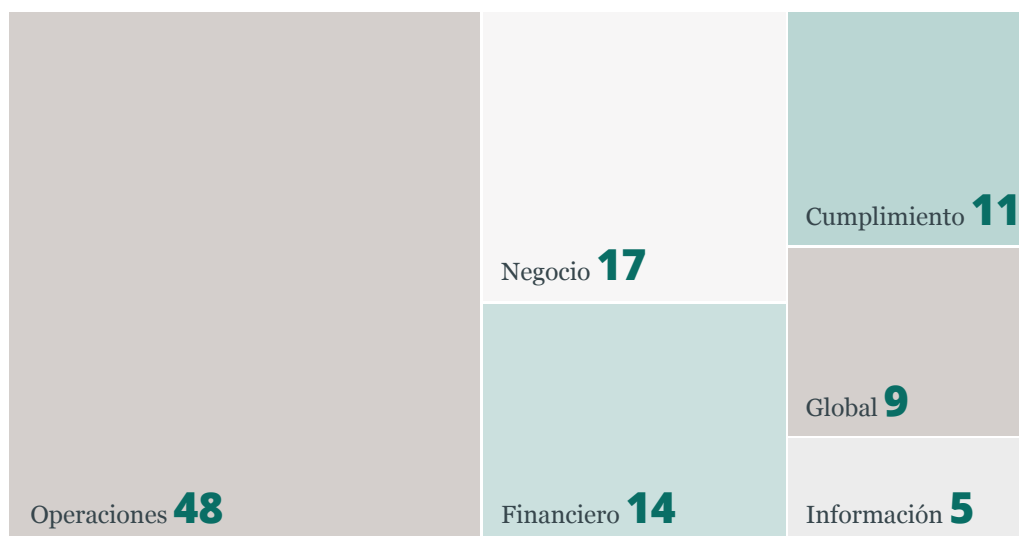
- Identificación de los riesgos que afectan a la estrategia y objetivos de negocio
- Evaluación de los riesgos identificados
- Respuesta a los riesgos, definiendo los planes de acción adecuados
- Seguimiento y control de los riesgos y las medidas adoptadas

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

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

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

### 104 Riesgos Identificados



## Principales riesgos

GRI 102-15

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

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

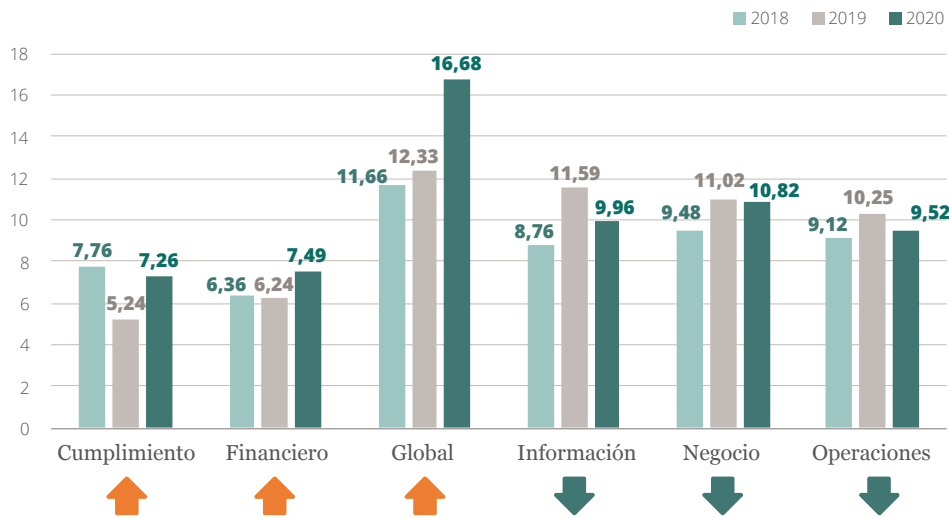
Mapas de riesgos

**92**

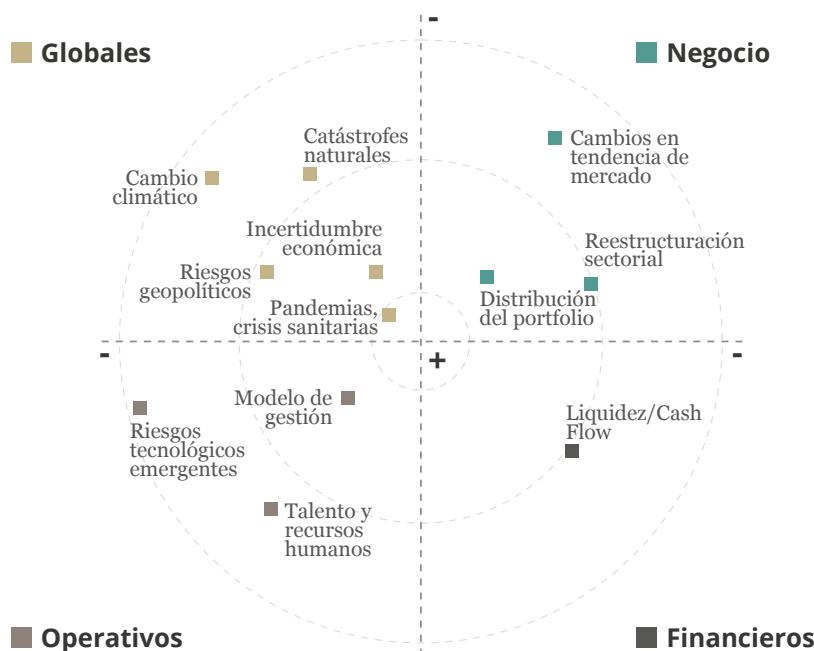
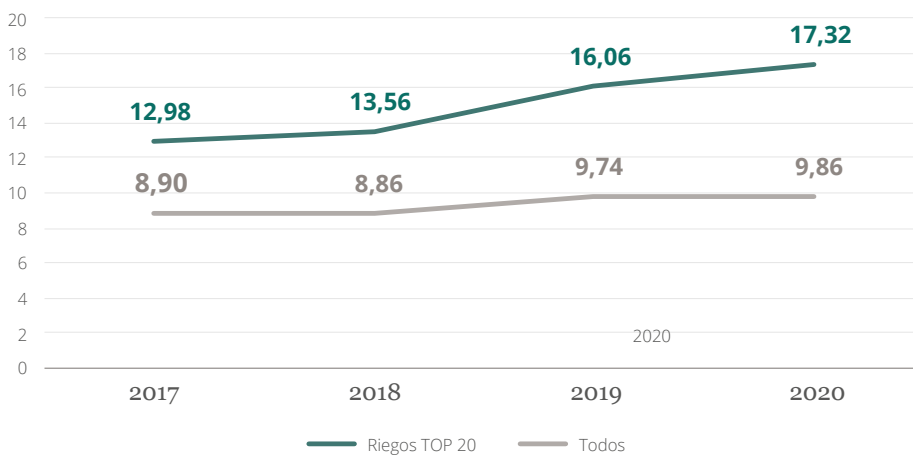
Directivos involucrados

**79**

### EVOLUCIÓN DEL VALOR PROMEDIO POR CATEGORÍA DE RIESGO



### EVOLUCIÓN DEL VALOR PROMEDIO DE LOS RIESGOS



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

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

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

## Riesgos emergentes

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

### RIESGO EMERGENTE 1: DESTINOS CON PROBLEMAS HÍDRICOS

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

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

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

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

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

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

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

### RIESGO EMERGENTE 2: CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE

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

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

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

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



## Riesgos ESG

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

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

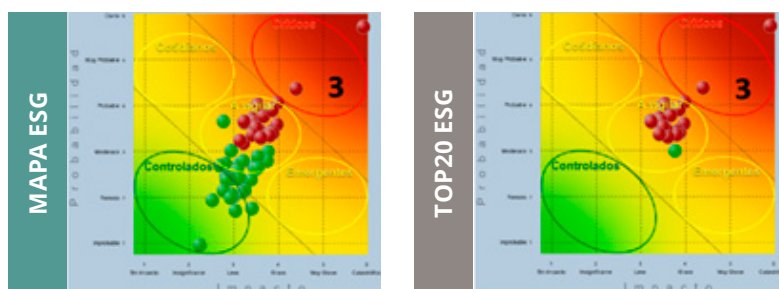
Compañía. Se identifican aquellos riesgos ESG, que forman parte del catálogo de riesgos del grupo, y una vez finalizado el proceso de elaboración del Mapa de Riesgos del Grupo, se extrae el Mapa de Riesgos ESG y se aplica el mismo modelo de gestión, seguimiento y control de las medidas adoptadas para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

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

Riesgos ESG

47

### MAPA DE CALOR RIESGOS ESG



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

### RIESGOS ESG TOP 3 (POR DIMENSIÓN)

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

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

# Ética e integridad

## Códigos de conducta

GRI 102-17

### CÓDIGO ÉTICO DE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

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

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

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

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

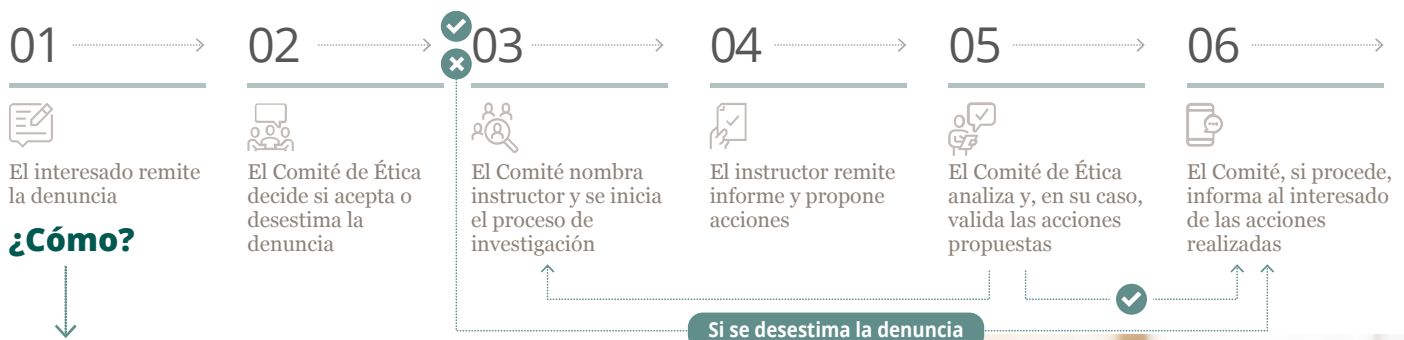
A todo el **equipo humano** que integra Meliá Hotels International, se le exigen **pautas**

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

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

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

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



### ¿Cómo?



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



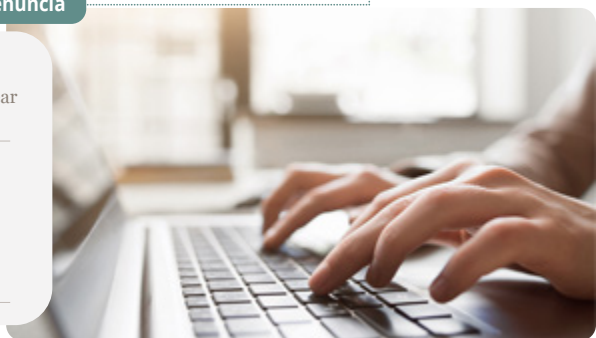
A través de la web corporativa de Meliá: <https://www.meli-hotels-international.com/es/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/codigo-etico> Clicando en Canal de Denuncias.



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



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



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

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

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

### CÓDIGO ÉTICO DEL PROVEEDOR

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

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

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

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

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

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

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

## Modelo de cumplimiento

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

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

## Modelo de prevención y detección de delitos

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

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

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



## CORRUPCIÓN Y SOBORNO

GRI 205-1; 205-2

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

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

## BLANQUEO DE CAPITALS

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

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

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

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

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

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

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

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

Controles  
específicos

**99**

Controles delitos  
penales

**61**

Informes de  
auditoría

**144**

## FORMACIÓN EN MATERIA DE ÉTICA Y CUMPLIMIENTO

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

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

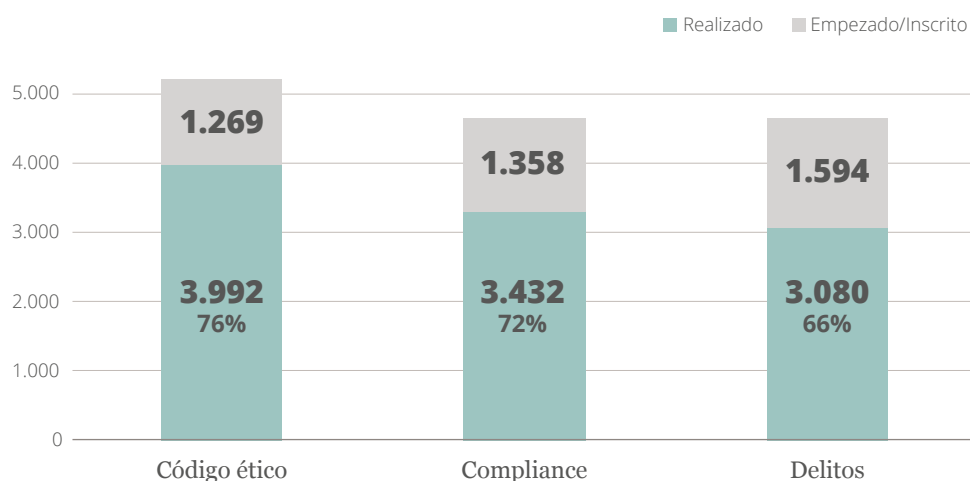
- **Código Ético y Canal de Denuncias:** Formación específica sobre el Código, su contenido y objetivos.
- **Compliance:** Ofrece un enfoque concreto sobre el compliance, su función y la cultura de gestión en esta materia, así

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

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

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

### PERSONAS FORMADAS POR MÓDULOS



## Protección de la privacidad

GRI 418-1

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

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

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

#### **POLÍTICA DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN**

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

#### **POLÍTICA DE PRIVACIDAD**

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

#### **NORMA DE PRIVACIDAD**

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

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

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

#### **PROCEDIMIENTO DE NOTIFICACIÓN**

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

#### **OFICINA DE PROTECCIÓN DE DATOS**

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

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

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

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

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

# Transparencia fiscal

## Estrategia fiscal

GRI 207-1; 207-2

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

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

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

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

## Política de Control y Gestión de Riesgos Fiscales

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

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

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

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

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

Controles delitos fiscales

**55**



## Estructura y presencia en territorios de baja tributación

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

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

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

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

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

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

## Contribución fiscal

GRI 207-4

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

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

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

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

TABLA A - RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS (2020)

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

TABLA B - IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS PAGADOS (2020)

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

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

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

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

## Otra información de relevancia fiscal

### NO PRESTACIÓN DE SERVICIOS FISCALES POR PARTE DEL AUDITOR DE CUENTAS

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

# Resultados financieros y operativos

## Magnitudes globales

### RESULTADOS FINANCIEROS

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

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

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

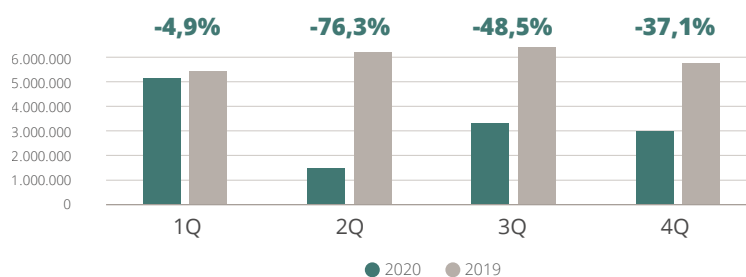
### RESULTADOS DE NEGOCIO

#### PRINCIPALES ESTADÍSTICAS

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

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

#### HABITACIONES DISPONIBLES



## PORTFOLIO OPERATIVO &amp; PIPELINE

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

## CAMBIOS EN EL PORTFOLIO

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

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

## Magnitudes por regional

### Regional SPAIN

#### INDICADORES FINANCIEROS

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

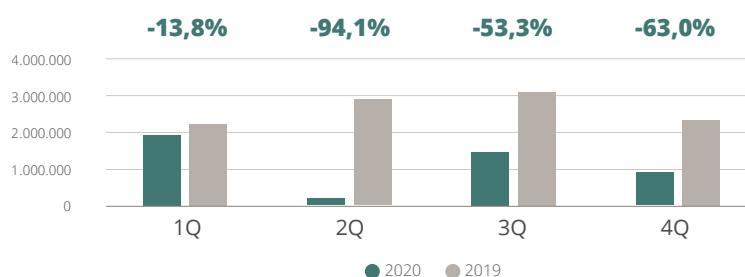
#### INDICADORES DE NEGOCIO

##### PRINCIPALES ESTADÍSTICAS

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

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

##### HABITACIONES DISPONIBLES



##### PORTFOLIO OPERATIVO & PIPELINE

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

## CAMBIOS EN EL PORTFOLIO

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

## DESEMPEÑO

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

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

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

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

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

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

## PERSPECTIVAS 2021

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

## Regional EMEA

### INDICADORES FINANCIEROS

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

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

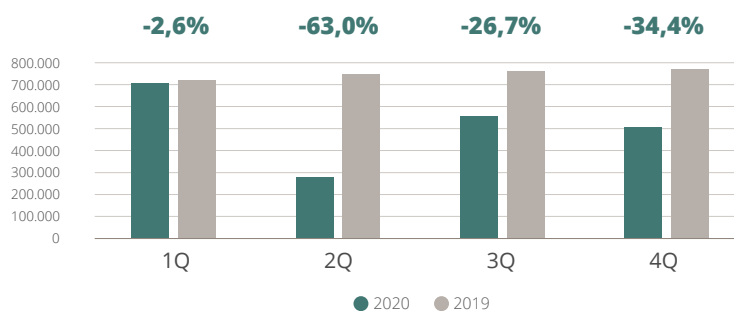
### INDICADORES DE NEGOCIO

#### PRINCIPALES ESTADÍSTICAS

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

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

#### HABITACIONES DISPONIBLES



## PORTFOLIO OPERATIVO &amp; PIPELINE

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

## CAMBIOS EN EL PORTFOLIO

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

## DESEMPEÑO

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

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

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

## ALEMANIA

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

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



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

#### FRANCIA

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

#### ITALIA

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

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

#### REINO UNIDO

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

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

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

#### PERSPECTIVAS 2021

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

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

## Regional AMÉRICA

### INDICADORES FINANCIEROS

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

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

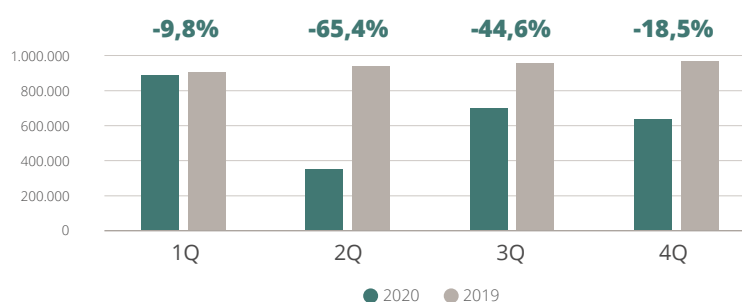
### INDICADORES DE NEGOCIO

#### PRINCIPALES ESTADÍSTICAS

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

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

#### HABITACIONES DISPONIBLES



## PORTFOLIO OPERATIVO &amp; PIPELINE

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

## CAMBIOS EN EL PORTFOLIO

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

## DESEMPEÑO

## REPÚBLICA DOMINICANA

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

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

## MÉXICO

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

## ESTADOS UNIDOS

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

## PERSPECTIVAS 2021

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

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

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

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

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



## Regional ASIA

### INDICADORES FINANCIEROS

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

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

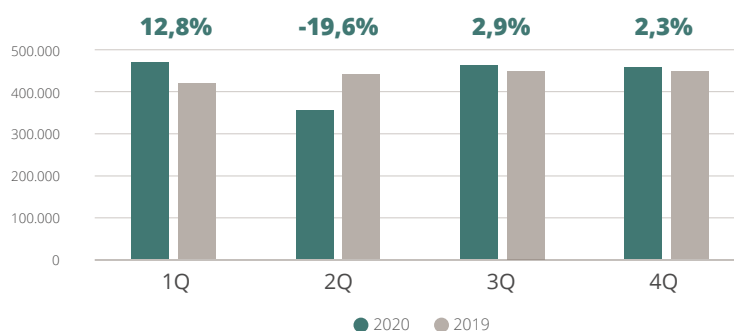
### INDICADORES DE NEGOCIO

#### PRINCIPALES ESTADÍSTICOS

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

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

#### HABITACIONES DISPONIBLES



#### PORTFOLIO OPERATIVO & PIPELINE

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

## CAMBIOS EN EL PORTFOLIO

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

## DESEMPEÑO

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

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

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

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

## PERSPECTIVAS 2021

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

## Regional CUBA

### INDICADORES FINANCIEROS

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

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

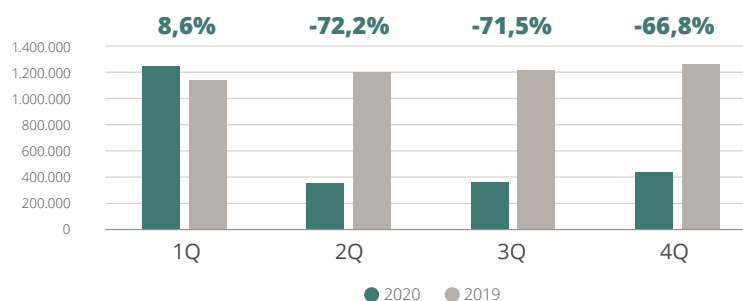
### INDICADORES DE NEGOCIO

#### PRINCIPALES ESTADÍSTICOS

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

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

#### HABITACIONES DISPONIBLES



#### PORTFOLIO OPERATIVO & PIPELINE

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

## CAMBIOS EN EL PORTFOLIO

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

## DESEMPEÑO

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

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

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

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

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

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

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

## PERSPECTIVAS 2021

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

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

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



## Club Meliá & The Circle

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

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

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

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

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

## Negocio Inmobiliario

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

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

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

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

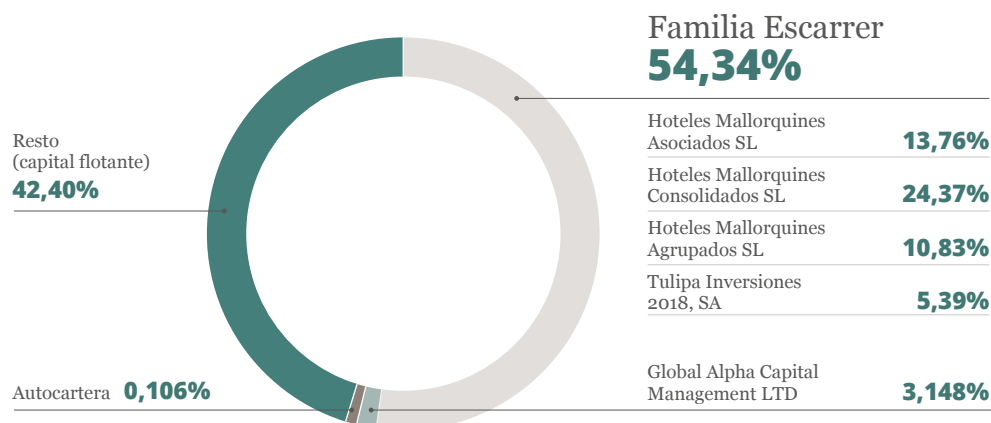
- **Derechos de uso sobre activos hoteleros (activos hoteleros en arrendamiento):** Hemos realizado una estimación de su importe recuperable mediante la determinación de su valor en uso en base a un nuevo plan de negocios actualizado para el periodo 2020-2030, resultando un deterioro de 70 M€.

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

## Valor para nuestros accionistas

### DISTRIBUCIÓN ACCIONARIAL

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



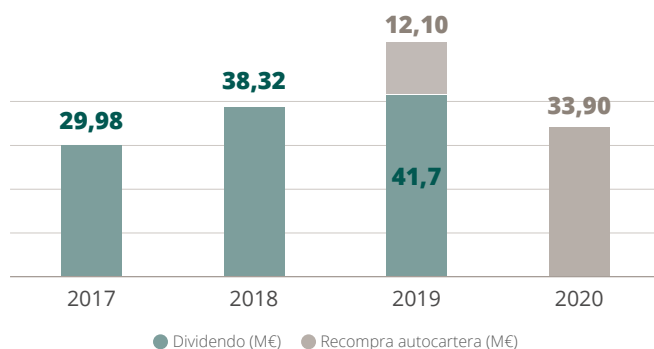
### RETRIBUCIÓN AL ACCIONISTA

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

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

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

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



## EVOLUCIÓN BURSÁTIL

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



## PRINCIPALES INDICADORES BURSÁTILES

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

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

### PROGRAMA DE RECOMPRA DE ACCIONES

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

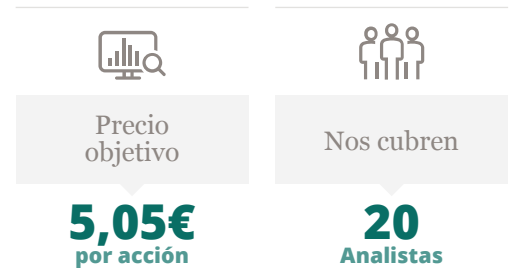
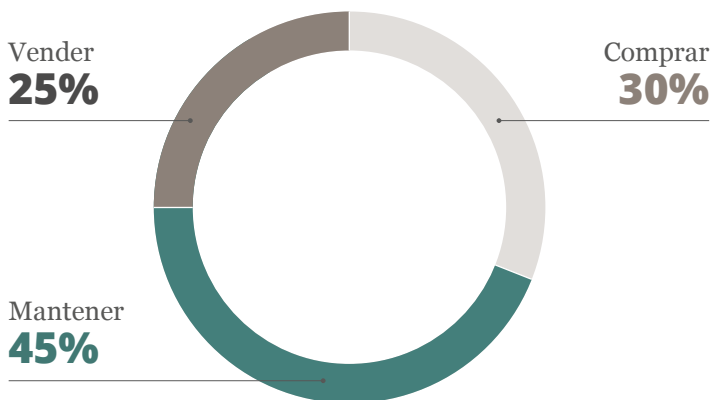
Tal y como se ha indicado anteriormente, el Consejo de Administración, en sesión ordinaria celebrada el 18 de mayo de 2020, adoptó, entre otros y por unanimidad, la finalización anticipada del Programa de Recomprou de Acciones Propias, a fin de fortalecer la solvencia y liquidez de la Sociedad.

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

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

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

### RECOMENDACIÓN DE LOS ANALISTAS



# Transformación digital

## El proceso de digitalización de Meliá

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

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

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

### Proveedores

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



### Clientes

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



### Empleados

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



### Procesos

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



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

#### DISTRIBUCIÓN

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

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

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

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

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

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

#### FRONT OFFICE

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

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

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

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

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

#### BACK OFFICE

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

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

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

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

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

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

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

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



# Seguridad de la información & Ciberseguridad

## Gobierno de la ciberseguridad

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

Principios rectores de la Política de Seguridad de la Información:

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

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

Principales aspectos cubiertos en la Norma de Seguridad de Sistemas:

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

## Seguridad en la cadena de suministro

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

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



## Seguridad en los medios de pago

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

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

## Soluciones CLOUD

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

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

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

## Contexto COVID-19: Resiliencia de la infraestructura TI

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

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

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

Empleados formados en ciberseguridad

**4.225**

Empleados formados en PCI

**4.202**

Empleados formados en GDPR

**7.391**

# Estrategia de Comunicación

## Comunicación y gestión de la reputación

### UNA NUEVA ESTRATEGIA MULTI-CANAL Y MULTI-STAKEHOLDER

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

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

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

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

Menciones en medios digitales

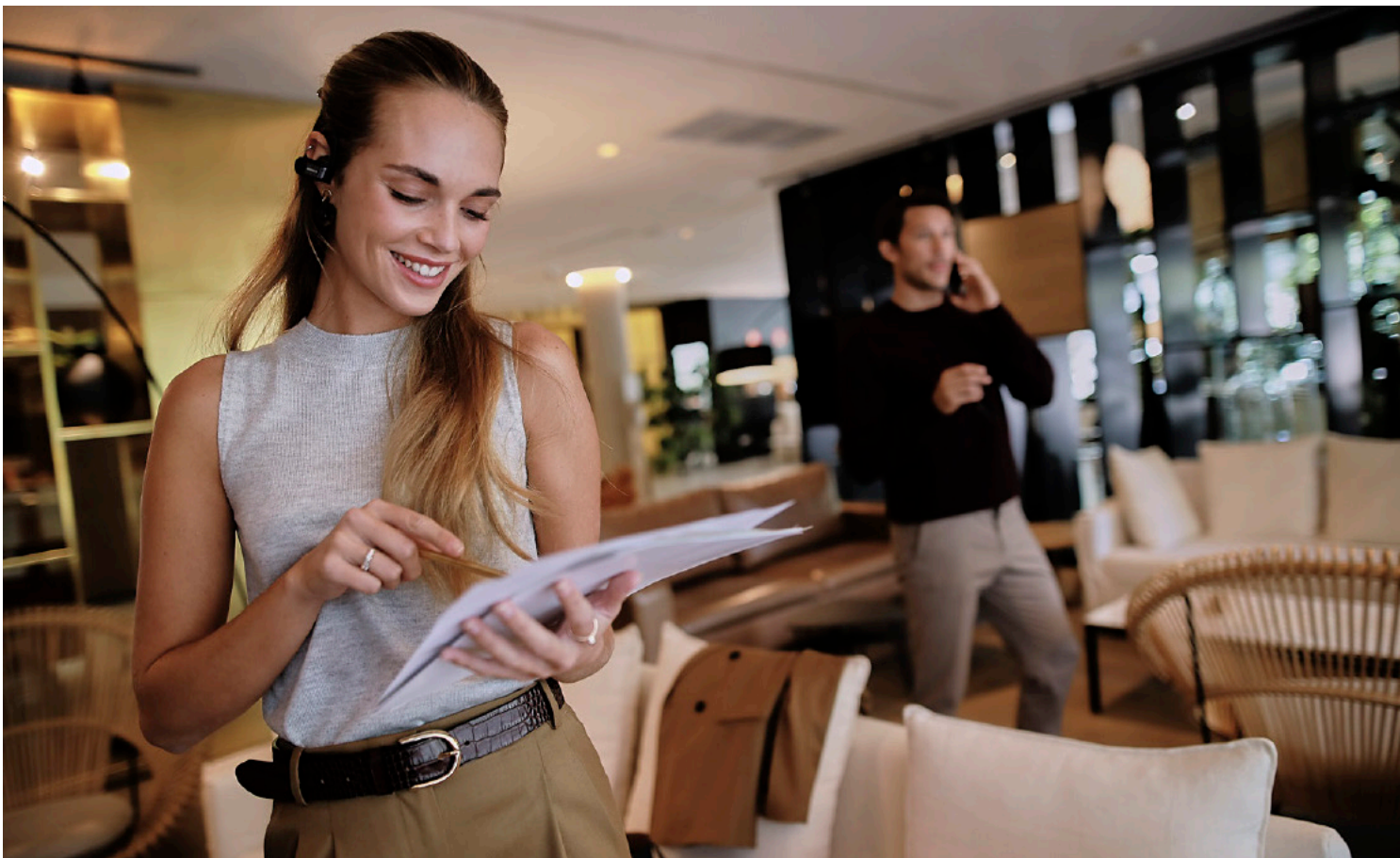
**79k**

Impactos totales estimados

**135,2B**

Sentimiento positivo y neutro

**91,2%**

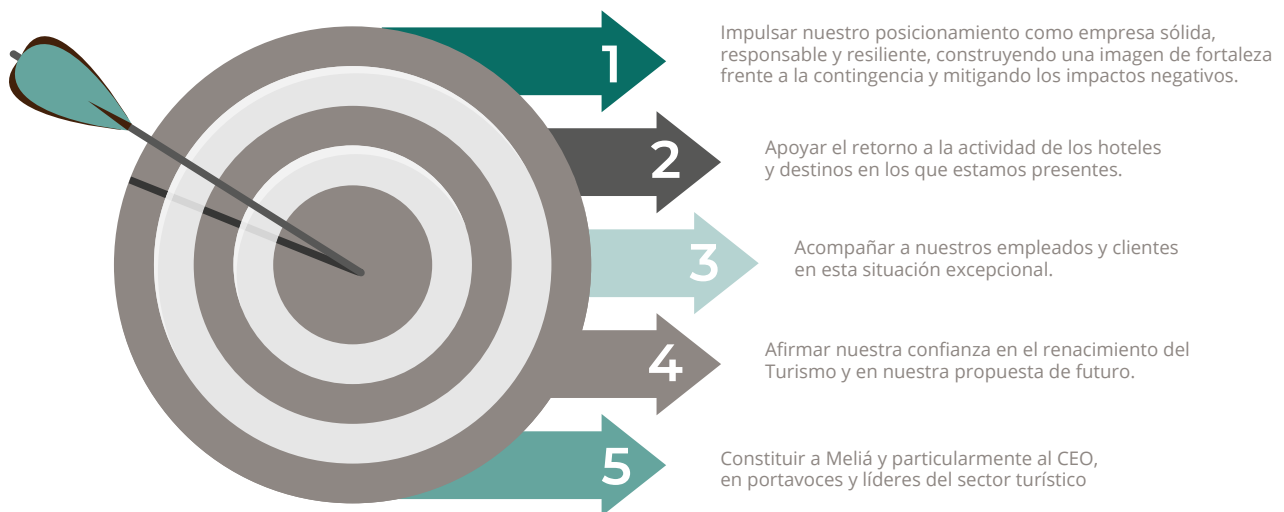


## NUEVO ENFOQUE 360°

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

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

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



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

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

Mensajes recibidos en el customer service

**355.866**

Sentimiento positivo y neutro

**93%**

## COMUNICACIÓN INTERNA

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

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

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

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

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

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

Noticias

353

Comunicados  
internos

88

Newsfeeds

49



## Impulso de las Redes Sociales

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

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

### FASES DE ACTUACIÓN

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



#### 1 Shock

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

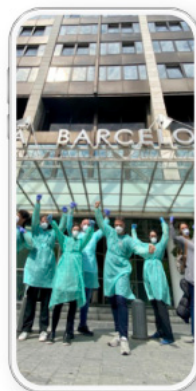
Mensajes recibidos durante las primeras semanas del COVID-19 respecto a las mismas fechas del año anterior (reclamaciones y dudas)

**+153%**



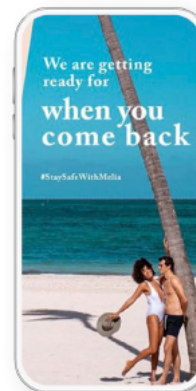
#### 2 Covid-19 Peak

Contenido de Entretenimiento y Concienciación



#### 3 Aftermath

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



#### 4 Rebirth

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

Menciones

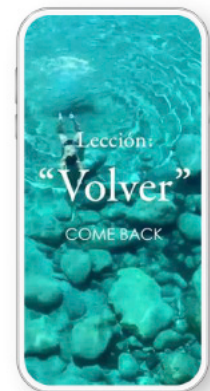
**10,1k**

Interacciones generadas

**1,2M**

Impactos totales estimados considerando RRSS y medios digitales

**2,3B**



#### 5 Dream Again

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

Menciones

**85**

Interacciones generadas

**3,1k**

Impactos totales estimados considerando RRSS y medios digitales

**3,2M**

## MARKETING DE INFLUENCERS

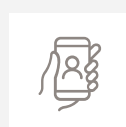
La colaboración con prescriptores influyentes en redes sociales ha sido clave para comunicar, amplificar y potenciar la confianza en el programa **Stay Safe with Meliá**, así como para dirigir tráfico e impulsar las reservas en nuestra página web.

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

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

### Total 2020

### Durante Covid



**97**

Influencers

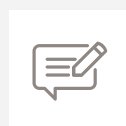
**34**

Influencers



**61M**

Seguidores totales de los influencers

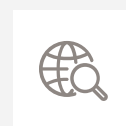


**965**

Publicaciones

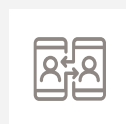
**478**

Publicaciones



**6**

Nacionalidades de los influencers



**2,4M**

Interacciones

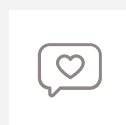
**1,8 M**

Interacciones



**14**

Hoteles promocionados

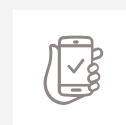


**4,14%**

Engagement rate

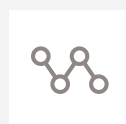
**3,9%**

Engagement rate



**249**

Reservas

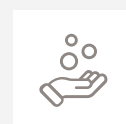


**1.079M**

Impactos totales estimados

**851M**

Impactos totales estimados



**147.145€**

Valor reservas



**14,54%**

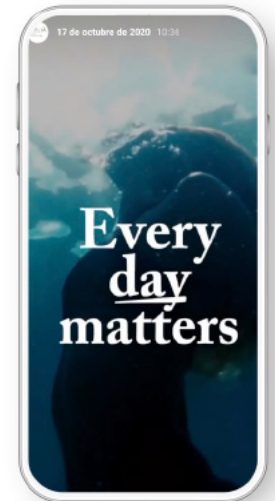
Tráfico generado a Meliá.com

## CAMPAÑA "CADA DÍA CUENTA"

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

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

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



## Posicionamiento y transferencia reputacional del CEO

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

### UN LÍDER SECTORIAL

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

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

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

Participación en

**28**

eventos públicos, foros y webinars

Participación en

**113**

reuniones del sector turístico, tejido empresarial y sector público

Más de

**90**

entrevistas con medios de comunicación y tribunas publicadas

### UN LÍDER DE EQUIPOS Y TRANSMISOR DE CONOCIMIENTO

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

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

### UN CEO SOCIAL Y COMUNICADOR

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

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

**6.298**

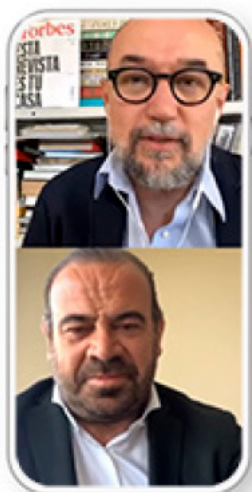
Publicaciones en Twitter  
(-0,06% vs 2019)

**276**

Interacciones en Twitter  
(+122% vs 2019)

**37.896**

### "EL CEO SOCIAL"



**9,1k**

Menciones en medios digitales



**15B**

Impactos totales estimados de las menciones en medios digitales



**87,4%**

Sentimiento positivo y neutro en las menciones



**29.899**

Seguidores totales  
(+100,44% vs 2019)



**3.055.244**

Impresiones generadas



**55.848**

Interacciones generadas



**18**

Artículos en LinkedIn



**17.784**

Visitas al perfil del CEO



# Experiencia del Cliente

## Estrategia & estructura comercial

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

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

### CLIENTE DIRECTO

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

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

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

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

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

### FUENTES SISTEMA MELIA\*

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

(\* sobre total de ingresos)

### INDICADORES DE SATISFACCIÓN

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

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

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

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

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

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

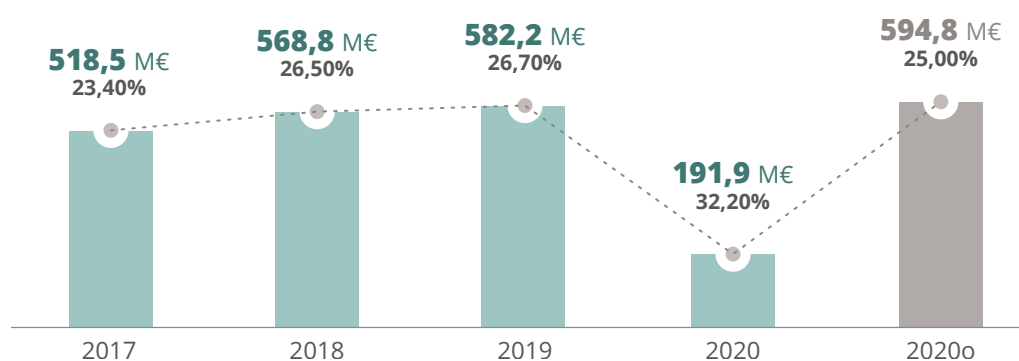
nos hemos quedado por debajo del objetivo. Producido debido a una mayor caída en la reputación online frente a competidores

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

#### CLIENTES MELIÁ.COM

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

#### EVOLUCIÓN INGRESOS POR CLIENTE DIRECTO\*



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

#### MeliáPRO

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

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

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

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

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

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

#### OTAs (ONLINE TRAVEL AGENCIES)

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

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

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

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

## CORPORATE

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

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

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

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

## MEETINGS & EVENTS

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

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

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

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

Nuestros esfuerzos comerciales se centran en las siguientes áreas:

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

## TUOPERADORES

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

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

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

## Medidas ante el COVID-19

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

### STAY SAFE WITH MELIÁ

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

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

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

Stay Safe with  
Meliá (GSS)

**83,3%**

## MELIÁREWARDS

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

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

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

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

Clientes  
MeliáRewards

**13.153.949**



## POLÍTICAS DE CANCELACIÓN

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

## WORKATION

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

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

## CONTACT CENTER

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

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

## Proyectos estratégicos

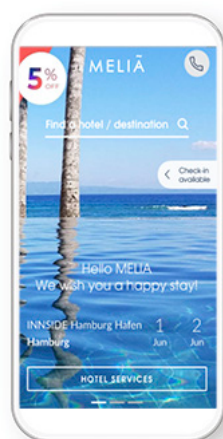
Durante 2020 hemos adaptando nuestros hoteles y toda la estructura de ventas a los retos y necesidades que nos ha planteado la pandemia. En este contexto hemos desarrollado una serie de proyectos para mejorar la experiencia de nuestros clientes en esta nueva realidad.

### DIGITALIZACIÓN DE LA ESTANCIA

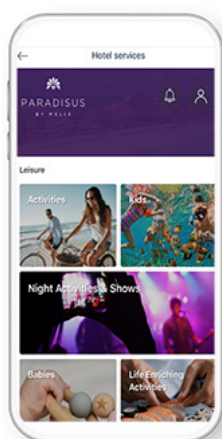
Nuestra Meliá App, ha evolucionado para convertirse en la piedra angular de la

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

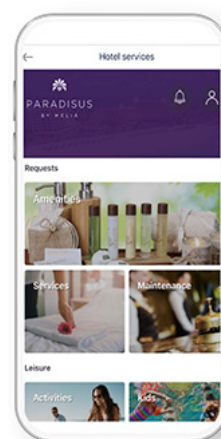
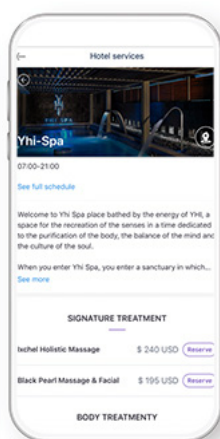
### MELIÁ APP



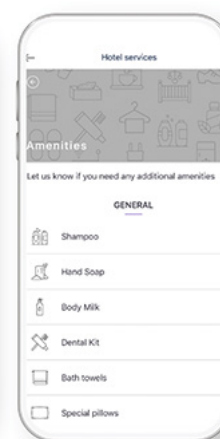
**Página Principal**



**Reservas**



**Peticiones**



## NUEVA WEB MELIÁ.COM

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

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

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

## DESARROLLO DE ANALÍTICA Y MEJORA

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

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

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

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

## TRANSFORMACIÓN DEL CONTACT CENTER

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

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

### 1. PROFESIONALIZACIÓN Y CONECTIVIDAD

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

### 2. MULTICANAL - OMNICANAL

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

### 3. FORMACIÓN

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

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

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

### 4. CENTRALIZACIÓN

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





## Contexto COVID-19

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

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

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

### MEDIDAS DE PROTECCIÓN DEL EMPLEO

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

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

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

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

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

### ESPAÑA

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

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

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

### REPÚBLICA DOMINICANA

El Gobierno estableció dos esquemas de subsidio en este proceso:

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

Asimismo, se implantaron las siguientes medidas de apoyo adicional:

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

### MÉXICO

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

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

### INDONESIA

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

### ALEMANIA

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

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

### OTROS PAÍSES

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

## ACOMPañAMIENTO DURANTE EL CONFINAMIENTO

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

### WEBINARS

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

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

## GESTIONANDO EN SITUACIÓN DE CRISIS E INCERTIDUMBRE

Se diseñó un programa de acompañamiento específico, en colaboración con el IE Business School, para tres colectivos que tienen en su día a día la responsabilidad sobre clientes y colaboradores.

El programa consta de 4 sesiones online, una inicial común a todos los colectivos, "The future of the hospitality sector - Challenges ahead", y las otras tres sesiones, a razón de una por semana, específicos para cada colectivo:

- Dirección de hotel y operaciones: Liderazgo al límite - Cuidando de tu salud - Critical Thinking
- Guest Experience y Front Office: Potenciando tu influencia - Gestión de conflictos y conversaciones difíciles - La experiencia del cliente en momentos críticos
- Human Resources: Potenciando tu influencia - Gestión de conflictos y conversaciones difíciles - Transformación personal y cómo ayudar a otros a transformarse

Adicionalmente, se puso a disposición de cada uno de los colectivos, un grupo de colaboración en nuestra plataforma online, para incorporar sus reflexiones sobre las sesiones y poder compartir sus experiencias, situaciones, consultas, etc., con el objetivo de potenciar la colaboración y el apoyo entre compañeros.

Participantes

**438\***

Satisfacción

**9,39**

eNPS

**7,9**

(\*) Módulo Dirección de Hotel y Operaciones (201 pax), Módulo Guest Experience y Front Office (91 pax), Módulo HR (146 pax)

## Nuevo modelo organizativo

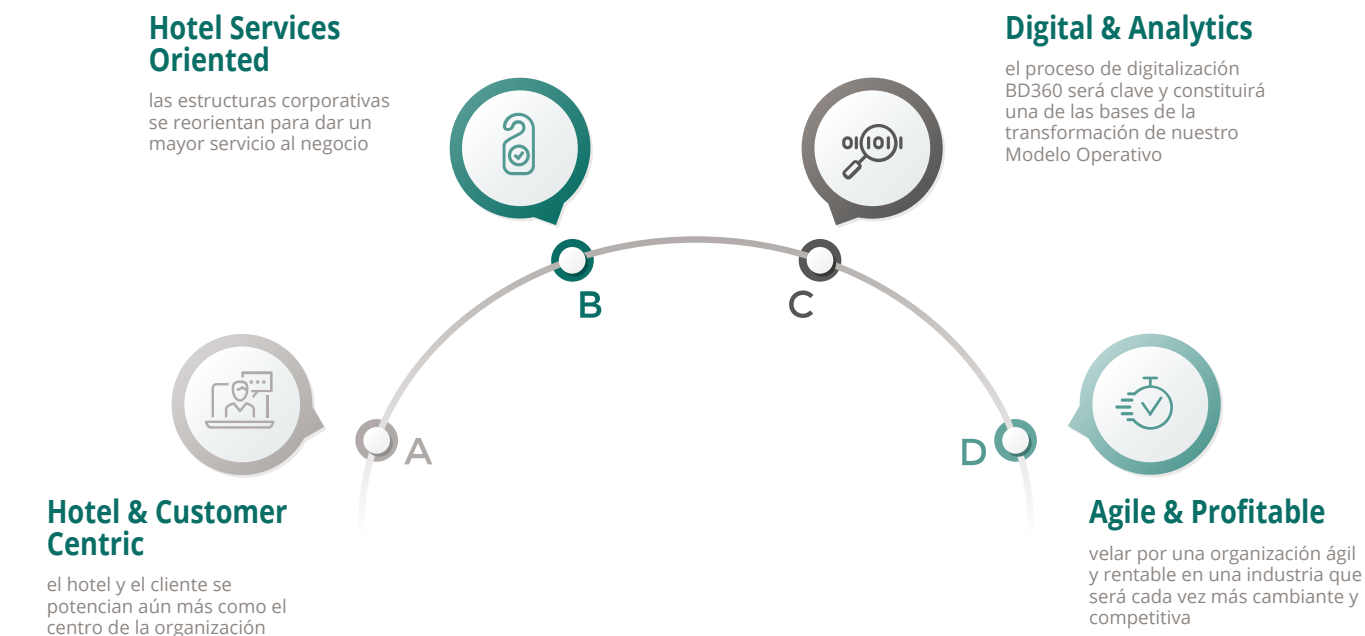
La aceleración de la digitalización, la reafirmación de la sostenibilidad como factor clave, la importancia de optimizar los modelos organizativos y sobre todo la flexibilidad y la agilidad como elementos imprescindibles para garantizar la competitividad y supervivencia de las empresas en un sector tan castigado como el turístico, son algunas de las enseñanzas que nos deja la crisis generada por la pandemia.

Nuestro modelo organizativo actual *“Competing by Design”*, que nos ha permitido afrontar con robustez y garantía momentos tan inciertos, tenía que ser replanteado ahora y ajustado a la realidad actual, con el fin de prepararnos para una vuelta rápida y ágil a la actividad y mantener nuestra competitividad, en un entorno de contracción del mercado, que pondrá una presión creciente sobre nuestros márgenes operativos.

Con esta finalidad, durante 2020 hemos desarrollado un nuevo Modelo Organizativo denominado *“Leading a New Future”*, que esté alineado con el contexto actual y cuyo objetivo fundamental sea impulsar una organización competitiva que integre la transformación digital y que nos dote de la agilidad y dinamismo necesario para afrontar la disrupción a la que se enfrenta la industria hotelera.

Para ello, hemos organizado la operación hotelera en **11 áreas de negocio** que constituyen la columna vertebral del nuevo modelo, y sobre las que pivotan las áreas de servicio globales.

Los **4 principios básicos** sobre los que se fundamenta el diseño del nuevo modelo son:



Durante el último trimestre del año 2020 el Consejero Delegado ha comunicado a toda la Organización los principios y fundamentos básicos de este nuevo modelo *“Leading a New Future”* y a cierre del año ya se han

definido y trasladado las principales estructuras que conformarán el nuevo modelo, con el fin de que esté totalmente implantado una vez se reinicien, al 100%, las actividades del Grupo.

## Formación & Desarrollo

GRI 404-1, 404-2

La pandemia del COVID-19 ha supuesto un replanteamiento de la estrategia de desarrollo interno, manteniendo y potenciando las buenas prácticas internas y el compromiso

de nuestros empleados, y priorizando aquellas acciones que ofrecen una respuesta rápida al negocio.

### PROGRAMAS DE FORMACIÓN

#### DESARROLLO DIRECTIVO: TALENT POOL DIRECTORES

Este programa de desarrollo se impulsa con el propósito de generar nuevas competencias, la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades de manera transversal, para desarrollar una cantera de líderes referentes preparados para asumir posiciones de mayor responsabilidad en la organización.

En respuesta al COVID-19, hemos trabajado junto con Deloitte, un **Programa de Coaching para la Resiliencia** donde los miembros del Talent Pool reflexionaron acerca de cómo enfrentarse a situaciones de incertidumbre y complejidad, cómo gestionar sus propias emociones y las de sus equipos, y cómo desarrollar la resiliencia colectiva.

Participantes

24

Satisfacción

100%

#### CANTERA DIRECCIÓN DE HOTEL

Un año más, nuestra Cantera de Dirección de hotel está en marcha para asegurar el desarrollo y la formación de las competencias requeridas para los responsables de la principal unidad de negocio de la Compañía. Durante el 2020, a raíz del cierre de los hoteles, se suspendieron las formaciones presenciales, fortalecido el seguimiento

individualizado y las sesiones virtuales de formación, apoyándonos en la academia eCornell, y también a través de un nuevo itinerario formativo "Hotel Leadership Program" agrupado en tres bloques: Lidera tu desarrollo personal, Lidera tus relaciones y Lidera tu visión con contenido exclusivo de LinkedIn Learning.

Participantes

64

Satisfacción

100%

#### EXECUTIVE GRADUATE PROGRAM

Los Graduates Program se orientan a cubrir necesidades críticas de talento, ya sea por la escasez de perfiles en el mercado o su alta demanda en nuestra Compañía. Para ello, inicialmente lanzamos los siguientes programas destinados a personal base en su primer año de contrato o personas en prácticas.

El **Executive Graduate Program** está orientado a identificar personal base con potencial hacia dirección de hotel, que tras un periodo de 18 meses ocuparían una posición de mando intermedio con proyección futura a Dirección.

Participantes en ambos programas

17

Satisfacción

100%

#### FINANCE, F&B, REVENUE GRADUATE PROGRAMS

Programas de unos 12 meses de duración, cuyo objetivo es identificar y formar talento interno ocupando posiciones de comité operativo con proyección hacia comité ejecutivo.

recursos y la experiencia en el hotel en todos los casos en los que ha sido posible. Además, se ha fortalecido la formación online en ausencia de formación presencial a través de su inclusión en el programa Hotel Leadership Program – Graduates Edition.

Durante los meses de confinamiento, se ha apostado por mantener el empleo de estos

### UNDER30 BOOTCAMPS

Los *millennials* y *centennials* ya representan el 50% de la fuerza de trabajo y la generación Z, recién incorporada en el mercado laboral, representa casi el 26% de la población mundial. En Meliá contamos ya con un **20% de empleados menores de 30 años** en nuestras oficinas corporativas a nivel mundial.

Teniendo en cuenta lo anterior, y la necesidad de desarrollar nuevas estrategias de gestión y retención del talento para estas jóvenes generaciones lanzamos el Programa UNDER30 Bootcamps, basado en sesiones mensuales con el objetivo de compartir la visión de la Compañía a través de sponsors internos, ofrecer una visión inspiradora a través de colaboraciones externas y lanzar retos, donde se recojan ideas y propuestas de actuación de cara a avanzar en la mejora continua.

Las temáticas de las sesiones, lideradas por referentes internos de cada área, han girado en torno a las prioridades y preocupaciones de las jóvenes generaciones, así como a aquellas necesidades extraídas de la encuesta de clima "Tienes la Palabra" del año anterior.

- Employee Experience
- Estrategia de Sostenibilidad #Meliá4ThePlanet
- Claves para el trabajo en equipo
- Hospitality Masters
- Redes sociales
- Desafíos en un entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo)

Participantes

**31**

Satisfacción

**93%**

eNPS

**52%**

### RISING STARS

En Meliá apostamos por el seguimiento de nuestros equipos en los momentos clave de sus carreras. Por ello, nace el Programa Rising Stars, con el objetivo de acompañar a nuestros nuevos colaboradores para que puedan desarrollarse con éxito en su nueva posición.

El programa está estructurado en tres grandes ejes:

- Habilidades interpersonales: Habilidades enfocadas a la gestión de personas, autoconocimiento y liderazgo transformador

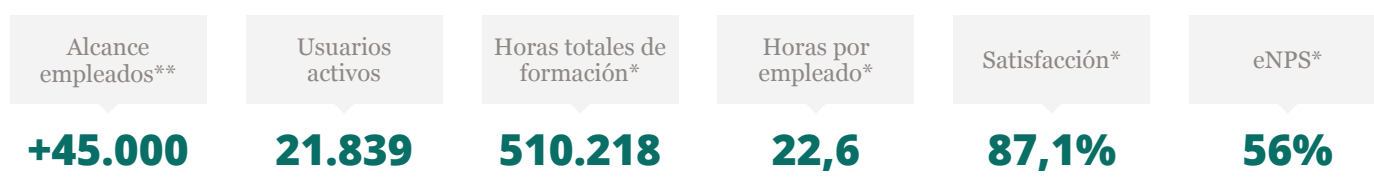
- Visión global y estratégica: Habilidades orientadas al negocio y alineados con la estrategia de la Compañía
- Habilidades de gestión: Conocimientos técnicos, metodologías y herramientas para una gestión eficiente de proyectos
- Adaptándonos al contexto actual y a la imposibilidad de mantener las sesiones presenciales previstas, el programa se rediseñó con un itinerario de aprendizaje online a través de la plataforma eMeliá.

## eMELIÁ

Hace 5 años lanzamos la primera versión de eMELIÁ, con la que conseguimos dar servicio al mayor número de colaboradores posible, apostando por su crecimiento profesional, la difusión del conocimiento y el desarrollo continuo sobre contenidos core. Después de estos años, y especialmente en un año marcado por una mayor necesidad de formación online, hemos querido mejorar la experiencia de aprendizaje de nuestros empleados y poder gestionar, de manera global

y local, todos los programas de aprendizaje a todos los empleados de la Compañía.

Por ello, al inicio del año lanzamos la nueva eMELIÁ, con el apoyo de Cornerstone. Un lanzamiento simultáneo a nivel mundial en todas las oficinas corporativas y hoteles, tanto virtual como presencialmente, a través de varios eMELIÁ Open Days, donde informamos de las novedades funcionales y de los contenidos, a todos los empleados.



(\*) Alcance agregado (\*\*) Incluye total plantilla empleada pre COVID-19

### CONTENIDOS FORMATIVOS eMELIÁ

Para completar la oferta de contenidos desarrollada, contamos con la colaboración de varios partners de reconocido prestigio:

- **GOODHABITZ:** Contenidos, como su nombre lo dice, para promover los buenos hábitos a nivel personal y profesional. Durante este año, Meliá ha sido la Compañía con mayor número de accesos a nivel internacional (+184.500), con mayor número de cursos finalizados (+28.600) y con mayor número de horas de formación (+57.000 horas)
- **THINKING HEADS:** Contenido sobre tendencias globales con ponentes de renombre internacional
- **ESCUELA DE IDIOMAS:** Con el objeto de mejorar las habilidades lingüísticas de nuestros empleados para desenvolverse mejor en su día a día, de forma periódica se lanzan las convocatorias de inscripción para acceder a más de 12 idiomas. En 2020, se ha habilitado dos convocatorias con 476 plazas cubiertas al 100%. En total, más de 36 horas de formación por usuario a través de dos proveedores: Busuu, con clases vía APP y Learnlight, que incluye un acompañamiento adicional de llamadas one-to-one con profesores nativos.

- **LINKEDIN LEARNING:** Tutoriales de profesionales de renombre internacional, que permiten obtener certificados y añadirlos al perfil de LinkedIn para validar las aptitudes y mejorar la reputación profesional. En total, 393 cursos completados desde enero 2020, 9.699 videos completados, y 192 horas de visualización.

### DESARROLLO DE COMPETENCIAS DIGITALES

Tan importante como la digitalización de procesos y del entorno de trabajo, es asegurarnos de que nuestros empleados cuentan con las competencias necesarias para el nuevo entorno digital. Para adquirir estos nuevos hábitos digitales, eMeliá cuenta con un espacio para potenciar y mejorar el dominio y actualización constante de las herramientas, tanto internas como externas, que utilizan los equipos en su día a día.

- Conocer y dominar las herramientas de Office 365
- Descubrir las herramientas internas de trabajo de Meliá Hotels International
- Aprender a trabajar con herramientas colaborativas y de comunicación

### PLATAFORMA FUNDAULA (FUNDACIÓN ACCENTURE)

Plataforma desarrollada por la Fundación Accenture, en colaboración con Meliá y otros miembros adheridos al proyecto "Juntos por el Empleo" de la Fundación, destinada a colectivos con un nivel de formación básico, enfocada a mejorar la formación en conocimientos digitales y habilidades personales, y orientada a aquellos empleados que deseen iniciarse en el mundo digital

- En marcha hacia lo digital: Trabaja las habilidades y conocimientos necesarios para adaptarse a la transformación del mercado laboral y de la sociedad, ante un entorno cada vez más digital.

- Equipos altamente colaborativos: Trabaja las habilidades y conocimientos necesarios para disfrutar del abanico de oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías para una organización eficiente y trabajar de manera colaborativa desde cualquier lugar y dispositivo, utilizando los servicios de la nube.

#### CURSOS DE SENSIBILIZACIÓN

Empleados beneficiados	Horas
<b>19</b>	<b>58</b>

#### CURSOS DE PROFUNDIZACIÓN

Empleados beneficiados	Horas
<b>14</b>	<b>68</b>

#### CURSOS DIGITALES

Empleados beneficiados	Horas
<b>36</b>	<b>187</b>

### MELIÁ HOSPITALITY SERVICES ACADEMY

Programa de formación interna 100% dirigido a personal de Administración de los hoteles y gestionado por los propios miembros de Meliá Hospitality Services (MHS) y que surge con un doble objetivo:

- Asegurar que todos los miembros de MHS adquieren las habilidades y conocimientos necesarios para formar parte del equipo y llevar a cabo las tareas asignadas: habilidades digitales, gestión documental, metodologías de trabajo, onboarding de nuevos empleados, etc.
- Reforzar el sentimiento de pertenencia, creando unos foros donde los miembros de MHS puedan compartir sus conocimientos y experiencias.

-



## PLAN DE FORMACIÓN COVID-19

### STAY SAFE WITH MELIÁ

Antes de terminar el primer semestre de este año y en el contexto actual de la crisis generada por el COVID-19, lanzamos el programa Stay Safe with Meliá, integrando todos los nuevos procedimientos y protocolos de higiene y seguridad que se han implementado en todos nuestros hoteles, a nivel mundial.

Este programa formativo está dirigido a todos los empleados de hoteles y oficinas corporativas a nivel mundial, y garantiza el despliegue de estos protocolos y procedimientos, elaborados conjuntamente por Meliá y Bureau Veritas, para la correcta práctica de la operativa en el hotel y preservando un entorno seguro para nuestros clientes y empleados.

Disponible en todos los idiomas corporativos y con una duración aproximada de 12 horas, debe ser completado a través de la plataforma de aprendizaje online eMELIÁ por todo el personal del hotel, recibiendo un certificado al finalizar el programa.

El programa de formación online se estructura en dos grandes bloques:

- Nuevos procedimientos operativos de los diferentes departamentos, así como a las nuevas medidas de higiene y salud laboral
- Habilidades necesarias para ofrecer el mejor servicio al cliente, gestionar la resiliencia y el bienestar emocional para una mejor autogestión y gestión de equipos

### GRUPOS VIRTUALES DE TRABAJO

Creados en eMeliá con el objetivo de ofrecer un espacio de carácter más informal donde poder consultar y compartir recomendaciones, experiencias, buenas prácticas, consejos de expertos, etc., y que ayudará a nuestros empleados a adaptarse y sobrellevar la situación a la que nos enfrentamos.

- Grupo de liderazgo en entornos virtuales, destinado a empleados con equipos a su cargo para ayudarlos a "adoptar" su liderazgo ante la gestión de equipos en remoto. En él compartimos artículos, consejos, prácticas para organizar el trabajo, apoyar y guiar a los equipos.
- Grupo de teletrabajo, orientado a dotar de las mejores prácticas y consejos para realizar un teletrabajo efectivo, cómo organizarse eficazmente, las claves para lograr resultados y compartir buenas prácticas entre compañeros. Además, incluye una lista de reproducción con artículos, charlas TED y formación online de utilidad para ser más eficientes en el teletrabajo.
- Grupo de conciliación en casa #MeQuedoEnCasaconNiños, creado para apoyar a todos los empleados con niños en casa y donde ofrecemos ideas y consejos para pasar el periodo de confinamiento, buscando mejores formas de gestionar el tiempo.

Participantes

**21.839**

Horas de formación

**294.854**

Satisfacción

**89,6%**

eNPS

**75%**

## BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS

GRI 102-35

En Meliá apostamos por una propuesta de beneficios a nuestros empleados, a través de un único programa, **MyBenefits**, que permite opciones flexibles y adaptadas a las necesidades de cada persona.

**BeFlex**, programa de retribución flexible exclusivo para nuestros empleados, que ofrece una gama de opciones para contratar productos y servicios, como: seguro de salud, guardería, transporte, formación o menú diario, con importantes ventajas fiscales.

**Privilege**, programa de descuentos exclusivos para empleados, que ofrece una amplia variedad de productos y servicios, con independencia del lugar de trabajo.

**Mis Seguros**, programa de ventajas especiales de acceso a cobertura para vehículos, hogar, vida, decesos, viajes y salud en el extranjero.

**Mis Finanzas**, programa para acceder a productos financieros de Bankinter a través de una oficina **virtual**

**Mi Bienestar**, programa para la promoción de un estilo de vida saludable entre nuestros colaboradores. A través de un acuerdo con AndJoy, nuestros equipos en España e Italia tienen acceso a más de 1.000 gimnasios.

**Mi responsabilidad social**, a través del cual los empleados pueden realizar donaciones a causas solidarias y beneficiarse de precios especiales en productos sostenibles y socialmente responsables.



## Nuevas formas de trabajo

### ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO

Continuando con las medidas adoptadas en 2019 para mejorar la **conciliación** entre vida personal y profesional, en las que se ofrecía la posibilidad de optar por un **horario laboral reducido** (menor tiempo destinado

al almuerzo) y **flexible** (horario de inicio y fin de jornada adaptable a las necesidades de los empleados). En 2020 nos aseguramos de que estas medidas se adapten al nuevo entorno de trabajo virtual.

### TELETRABAJO Y DIGITALIZACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

A raíz del confinamiento provocado por la pandemia, el trabajo en remoto se ha convertido en la modalidad de trabajo más común, por lo que nos hemos enfocado en reforzar una serie de medidas y procedimientos destinados a facilitar la adaptación al teletrabajo, el desarrollo de competencias digitales y la conciliación entre la vida laboral y personal.

Durante el periodo de confinamiento se lanzaron pautas para el trabajo en remoto, en diferentes países, con el objetivo de facilitar la transición al trabajo virtual y la gestión de equipos en remoto. Por ello, hemos potenciado la implantación y el buen uso de herramientas que faciliten el trabajo en remoto, como en especial Microsoft Teams mediante el programa #adoptaTeams, para

el cual se planificaron diferentes eventos en directo en la propia herramienta, enfocados a ser más productivos y eficientes, destacando entre ellas:

- Reuniones eficaces
- Trabajando en equipo
- Archivos en Teams
- Equipos vs Chat grupal

En las diferentes sesiones formativas participaron un total de hasta 168 personas. Adicionalmente se publicó en MeliaHome el site AdoptaTeams con todos los contenidos de referencia.

A día de hoy existen en TEAMS un total de:

Equipos activos

**923**

Empleados activos

**3.745**

Reuniones celebradas

**+60.000**

Durante 2020 Teams ha sido utilizado por más del 95% del Personal Corporativo y más del 85% en los colectivos de Director y Subdirector de Hotel.

### GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO - MELIÁ HOME

Se ha mejorado la gestión del Conocimiento impulsando, coordinando y acompañando a las áreas en la creación de **Sites Funcionales** y de Proyecto bajo el paraguas de MeliáHome, poniendo a disposición de los empleados información necesaria para favorecer el desarrollo del trabajo de una forma eficiente, se ha desarrollado sobre la herramienta SharePoint Online.

Se han creado los siguientes **Sites**:

- Risk Control-COVID: 93.456 Visitas
- Hotels Administration: 390 Visitas
- Legal :607 Visitas
- Be Digital: 11.173 Visitas
- Brandbook Innside: 4.104 Visitas
- Sales B2B : 14.001 Visitas

## Desconexión digital

En Meliá Meliá reconocemos y respetamos el derecho a la desconexión digital en el ámbito laboral de los empleados, de manera que, fuera del tiempo de trabajo legal o convencionalmente establecido, se respete su tiempo de descanso, permisos y vacaciones, así como su intimidad personal y familiar. Por ello, el pasado año se aprobó la Política de Desconexión Digital, como parte de la [Política de Recursos Humanos](#).

El curso de Sensibilización Digital, asociado a esta política, integra el itinerario de formación obligatoria que deben realizar los empleados de la Compañía para conocer las medidas legales y las políticas que adoptadas. Nos aseguramos, de que los empleados conozcan las implicaciones de la hiperconexión y el impacto que tiene, y fomentamos la desconexión digital, especialmente en un año en el que el entorno de trabajo virtual se ha vuelto predominante.

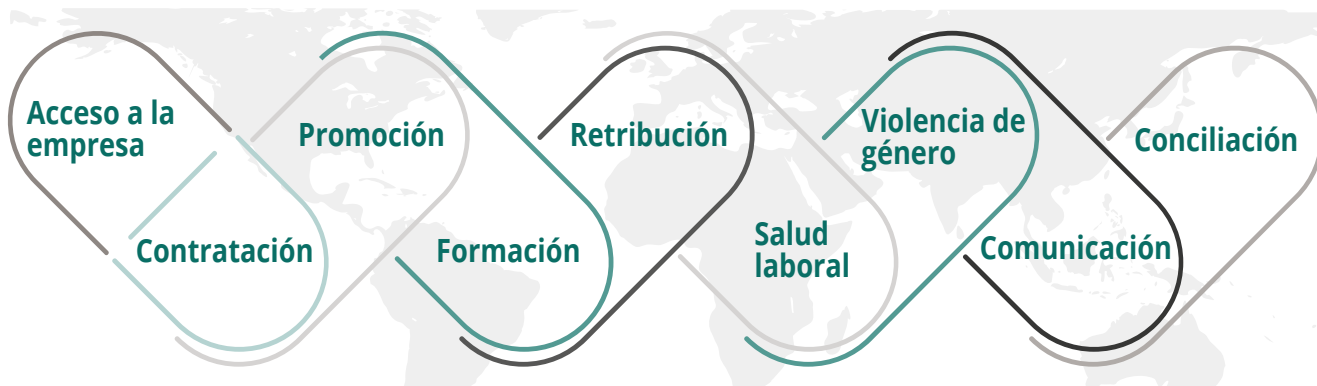
## Igualdad, diversidad e inclusión

### PLAN DE IGUALDAD

GRI 405-1

En 2019, aprobamos nuestro segundo [Plan de Igualdad](#), implantado en España y concebido como una actualización y superación del primero firmado en el año 2011. A través

del **Decálogo Internacional de Igualdad** fomentamos la implantación global de los compromisos asumidos en el Plan, en torno a sus nueve ámbitos de actuación:



Asimismo, somos firmantes de un acuerdo con la **UITA (Unión Sindical Internacional del sector turístico)** contra las conductas de acoso sexual o laboral. Por ello, hemos introducido mejoras relativas a las víctimas de violencia de género en materia de permisos, ayudas para traslados y cambios de domicilio, justificación de ausencias y acogida en hoteles, entre otras.

En materia de **conciliación**, el plan mejora el acceso a la formación y promoción, ampliando las facilidades para las personas trabajadoras con menores o personas dependientes a su cargo, introduciendo una mayor flexibilidad en el acompañamiento a tutorías escolares, consultas médicas, cambios de turno y la posibilidad de concretar, de mutuo acuerdo con la empresa, su

jornada laboral durante el primer año tras el nacimiento de un hijo o hija, sin necesidad de reducir su jornada.



## CLOSINGAP



Meliá participa desde el año 2018 en la iniciativa **Closingap “Women for a healthy economy”**, liderada por Merck España, y a la que se han sumado otras 11 empresas referentes, representantes de diferentes sectores de la economía española. Nuestra visión es impulsar la transformación social desde el ámbito de empresarial, en materia de economía y mujer, en estrecha colaboración con los sectores público y privado, para convertirnos en un clúster de referencia en materia de igualdad.

Entre nuestros principales objetivos, caben destacar los siguientes:

- Clúster de referencia en la generación de datos, conocimiento y debate en materia de economía y mujer
- Fuente de innovación en materia de iniciativas vinculadas al ámbito de Economía y Mujer
- Motor de transformación social y económica a través de la colaboración público – privada
- Comprometido en impulsar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030

Para la consecución de los objetivos marcados, se están impulsando una serie de iniciativas:

- Publicación de informes sectoriales sobre brechas de género y el coste de oportunidad
- Construir un indicador anual del impacto de incidencia de la desigualdad en el PIB español

- Presencia en eventos económicos, foros y entidades empresariales y económicas de relevancia
- Difusión en medios y redes sociales
- Celebración de un evento anual de referencia “Closingap Economic Equality Summit”
- Creación de los Premios Closingap
- Plan de Relacionamiento institucional, económico y empresarial

Pese a la crisis sanitaria, Closingap ha aumentado su notoriedad y presencia pública tanto en medios, foros como en el ámbito digital, además de mantener el plan de acción previsto pese al COVID- 19.

Los principales hitos y entregables que han acontecido durante este año son los siguientes y se pueden encontrar también en su página web ([www.closingap.com](http://www.closingap.com)).

- Publicación ToolKit de Buenas Prácticas
- Lanzamiento del Primer Programa de Mentoring Cruzado
- Brecha en el Consumo
- Brecha en el Empleo
- Brecha Digital
- Informe sobre la reconstrucción económica y social post-coronavirus
- Rediseño de la web Closingap accesible
- II Edición Closingap Economic Equality Summit
- I Premios Closingap

## closingap

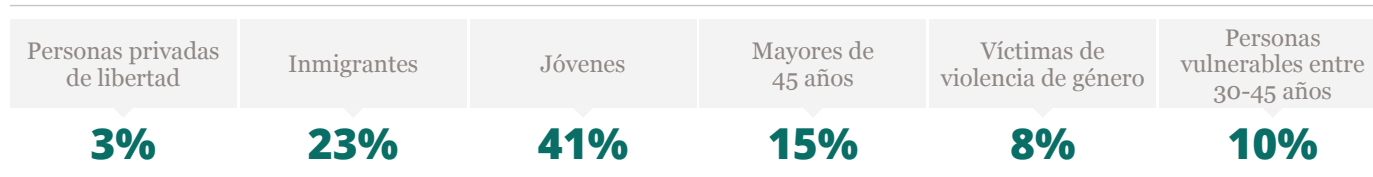
## INTEGRACIÓN SOCIOLABORAL DE COLECTIVOS EN RIESGO

Creemos que una de las mejores vías para contribuir al desarrollo de las personas es ofrecer una oportunidad laboral. Por ello, desde el año 2018 somos miembros del **Programa Incorpora, de Fundación Bancaria La Caixa**, entidad junto a la cual ofrecemos oportunidades laborales y de aprendizaje en diferentes ámbitos operativos de hotel. El marco de referencia para proyectos de esta tipología es el **ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico)**.

Sin embargo, este ámbito de trabajo se ha resentido de forma importante como consecuencia de la pandemia y del parón de la actividad hotelera durante estos tres últimos trimestres del año. Nuestro objetivo será seguir contribuyendo a generar oportunidades laborales en la medida en la que la recuperación de nuestra actividad nos lo permita.



### INSERCIÓNES POR TIPOLOGÍA DE RIESGO DE EXCLUSIÓN\*



\*Una persona puede pertenecer a más de un colectivo

### PROCESOS FORMATIVOS

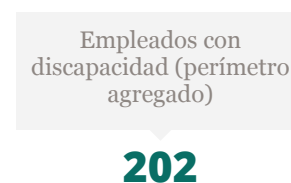
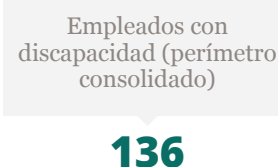


## DISCAPACIDAD Y ACCESIBILIDAD UNIVERSAL

En Meliá entendemos que la gestión de la discapacidad debe llevarnos a contemplar esta diversidad en nuestro cliente interno y, por su puesto, en nuestro cliente externo. Por ello, elevar nuestros estándares de sostenibilidad nos exige actuar en diferentes niveles de gestión técnica y sostenible.

Nuestros manuales de diseño y construcción contemplan criterios de accesibilidad

universal como iluminación presencial, sensores amplios, rampas, elevadores de piscina, zonas comunes libres de obstáculos, habitaciones adaptadas, entre otras. El objeto de estos manuales es dotar a los equipos de estándares con criterios de diseño sostenible, que se aplica en todos los proyectos de rehabilitación o nuevas incorporaciones de activos, independiente de su localización geográfica.



# Seguridad y salud laboral

## Una nueva prioridad global

Sin duda alguna este año quedará marcado por la pandemia provocada por el COVID-19 que ha situado la **salud como una prioridad absoluta** en términos globales y a todos los niveles. Su impacto en la industria turística global ha resultado devastador, aunque el sector ha sabido responder en términos de gestión de la seguridad y salud de clientes y empleados.

Sin embargo, en Meliá ya contábamos con **protocolos de gestión de crisis y experiencia previa en crisis sanitarias** a las que nos tuvimos que enfrentar en el pasado.

Estas circunstancias, junto al hecho de tener presencia en China, primer país en adoptar, ya en el mes de enero, medidas de choque para contener la pandemia, nos han permitido, no anticipar la magnitud de la crisis vivida, pero sí adoptar medidas adecuadas para enfrentarnos a ella, como la activación inmediata de un **Comité de Gestión COVID-19**, liderado por nuestro Vicepresidente Ejecutivo & CEO, la definición de nuevos protocolos, revisión de procesos, adaptación de nuestros productos y servicios, el acometimiento de ciertas inversiones y, por supuesto, la capacitación de nuestros equipos.

## Sistema de gestión de seguridad y salud laboral

GRI 403-2; 403-3; 403-6; 403-8

En Meliá hemos evolucionado desde los planteamientos que, en materia de seguridad y salud, veníamos desarrollando en base a la norma OHSAS 18001: 2007 hacia un sistema alineado con los estándares internacionales definidos por la norma internacional **Norma ISO 45001:2018**.

En paralelo, hemos estado siguiendo el **Programa de Entorno Laboral Saludable** de la Organización Mundial de la Salud (OMS) ya que nuestro sistema cumple con los principios exigidos por este programa al incorporar acciones individuales y organizacionales para crear ambientes laborales sanos y seguros, que permitan la participación e interacción de empleados de todos los niveles, sin discriminación de ningún tipo, diferentes temáticas y ámbitos con vocación de permanencia en el tiempo. Entre las **medidas impulsadas en oficinas corporativas y hoteles** destacan las siguientes;

- Potenciación de formaciones dedicadas al bienestar y hábitos saludable
- Adaptación de espacios para favorecer la formación y para uso de los formadores internos en materia de salud, bienestar, relajación...
- Fomento de hábitos saludables y racionalización de la dieta en los comedores de personal
- Mejora en la gestión de los productos químicos en los centros
- Campañas de higiene a todos los niveles del hotel
- Homologación de la uniformidad del personal
- Promoción de la realización de ejercicios de calentamiento antes del inicio del trabajo para del departamento de pisos

En 2019 iniciamos el proceso de certificación tanto de nuestro **Sistema de Gestión de Seguridad y Salud** como del Programa de Entorno Laboral Saludable de la OMS en Meliá, en base a los estándares de la norma internacional **ISO 45001:2018**. Queríamos, con este proceso, asegurar el cumplimiento de requisitos legales, reglamentarios y contractuales, confirmar su idoneidad de cara a cumplir nuestros objetivos y contar con herramientas adecuadas para identificar las áreas de mejora potencial.

Sin embargo, el proceso de certificación ha sido interrumpido en 2020 consecuencia de la pandemia. A pesar de esta circunstancia, y hasta el obligado parón de la práctica totalidad de nuestra actividad, hemos logrado importantes avances que nos han permitido alcanzar el 100% de la verificación documental del sistema, quedando pendientes los procesos de auditoría en los 9 hoteles seleccionados por la entidad de certificación. Es nuestra intención retomar el proceso en cuanto el contexto nos lo permita, por lo que los procesos de auditoría serán reprogramados para ser acometidos en el año 2021.

En paralelo a este proceso de certificación externo, durante este año nuestro Departamento de Auditoría Interna ha llevado a cabo 3 auditorías específicas del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en hoteles ubicados en España. contando con el apoyo, control y asesoramiento de nuestro Departamento de Salud Laboral con el fin de que las actividades se ajusten al Sistema de Gestión.

Auditorías  
internas

3

## Comité para la gestión de la crisis del COVID-19

GRI 403-1

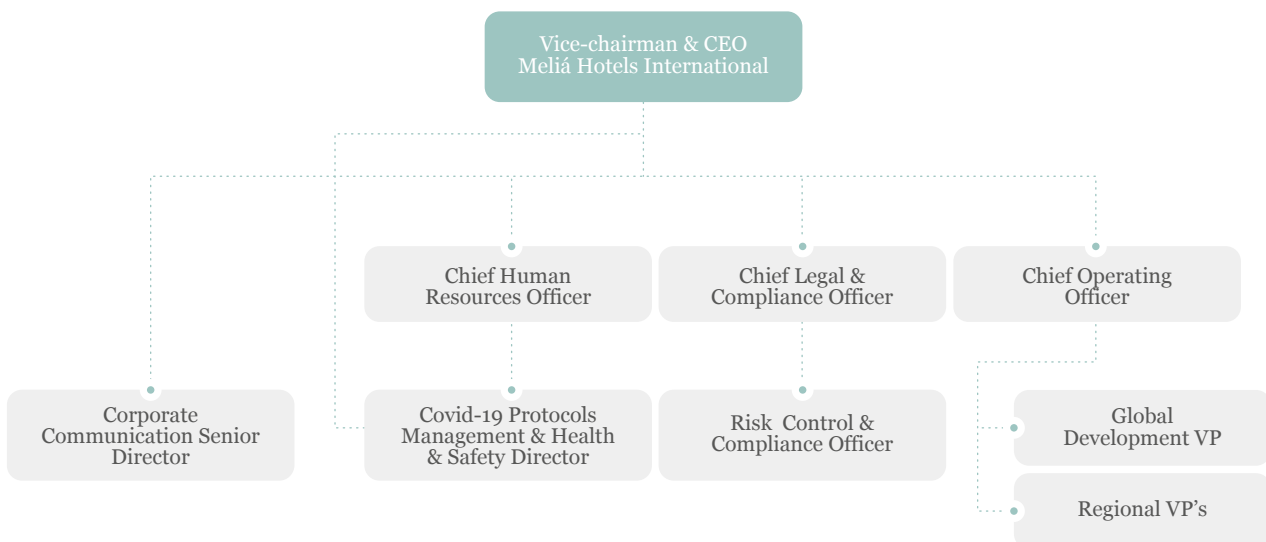
La activación de este comité, sin ser una figura de nueva creación, ha supuesto un mecanismo esencial para asegurar un espacio de reflexión, debate y coordinación al más alto nivel.

**Liderado desde su constitución por nuestro Vicepresidente Ejecutivo & CEO**, ha establecido las pautas adecuadas para gestionar la crisis en base al trabajo coordinado

y la toma de decisiones ágiles y efectivas, siempre con la seguridad y la salud de empleados y clientes como máxima.

Las decisiones tomadas en este comité han combinado las necesarias reflexiones en relación al impacto de la crisis en el negocio y la operación así como las medidas sanitarias, de seguridad y salud que la Compañía debía acometer.

### COMITÉ GESTIÓN DE CRISIS COVID-19



Dada la excepcionalidad del momento, el **Health & Safety Director**, con reporte directo tanto al **Chief Human Resources Officer (CHRO)**, como al **Chief Executive Officer (CEO)** ha asumido una posición de referencia como gestor de todos los protocolos de seguridad y salud de la Compañía, con ámbito de gestión global para definir y establecer las pautas de respuesta a la pandemia. Las decisiones emanadas de este comité han ido bajando en cascada para

asegurar su implantación correcta a nivel corporativo y en las unidades de negocio.

Asimismo, y con el objetivo de dotar de la agilidad al análisis y respuesta de cada situación, Meliá estableció un proceso específico de gestión y feedback en el que todos los miembros del comité asumían un rol concreto para asegurar la resolución de las incidencias detectadas.



## Plan Global de Respuesta

Hemos estructurado un **completo plan de respuesta a la pandemia** con objetivos claros en el que la información, la motivación y la sensibilización han sido pilares esenciales para impulsar el plan con rigor, objetividad y celeridad.

Para lograrlo, hemos volcado toda la **experiencia previa** adquirida en China durante los primeros meses de la crisis, antes de que éste adquiriese una importancia global. Ha implicado a equipos multidisciplinarios (salud laboral, restauración, riesgos, experiencia de cliente, compras, ventas y tecnología, entre otros). De forma adicional, nos hemos apoyado en la experiencia de otros partners y aliados con conocimiento experto en materia de salud, higiene y seguridad alimentaria.

Además, hemos implicado de forma directa a nuestros clientes a través de focus groups y cuestionarios, y hemos integrado buenas prácticas identificadas en la industria hotelera tanto a nivel nacional como internacional.

Entre las **medidas impulsadas**, destacan;

- Maximizar las medidas de prevención de posibles contagios en todas nuestras instalaciones, siempre en conformidad con el conocimiento y rigor científico y en línea con las pautas y recomendaciones de las autoridades sanitarias nacionales e internacionales
- Alinear la respuesta de la Compañía a nivel global, con pautas compartidas y homogéneas pero adaptables a las exigencias, pautas, regulaciones y recomendaciones establecidas por las autoridades locales.
- Dotar a todos nuestros equipos, corporativos y de hotel, en todo el mundo de información con base científica sobre la enfermedad, así como pautas específicas, claras y sencillas dirigidas a nuestros equipos y clientes para la prevención, higiene y limpieza.
- Compartir con nuestros equipos en todo el mundo las pautas y medidas a seguir,

con base sanitaria, en cuanto a políticas de cambios y cancelaciones, en función del grado de alerta declarado en los diferentes destinos en los que operamos, de forma coordinada con los servicios centrales.

- Proporcionar a nuestros directores las pautas correctas de reporte al propio Comité de Gestión COVID-19, así como gestionar de forma coordinada las demandas y peticiones de información de nuestros principales grupos de interés (propietarios, partners, distribución, medios de comunicación, etc). Este aspecto ha resultado esencial dado que, en momentos de incertidumbre, la información debía contar con base contrastada con rigor.
- Activar las medidas adecuadas de información a nuestros equipos, a través de sus directores, para la resolución de dudas, consultas y situaciones específicas de toda índole.

De forma adicional, se creó un **Site Funcional**, a través de Sharepoint Online de información sobre las medidas preventivas, protocolos de actuación de Meliá, abierto a toda la plantilla, y con actualizaciones frecuentes dado que el contexto ha sido cambiante y dinámico. En concreto, cualquier empleado de Meliá tiene acceso información relevante sobre pautas para la reincorporación a su actividad laboral, guías de limpieza y desinfección, pautas de comunicación, guía global de operaciones, recomendaciones en instalaciones técnicas, información sobre procesos de auditoría y certificación, normativa aplicable sobre el COVID- 19, entre otros.

El aseguramiento de todas las pautas definidas en cuanto a su implementación en las unidades operativas ha sido posible por, además de la **excelente implicación y predisposición de los equipos responsables**, la implicación directa de los Comités de Seguridad y Salud de los hoteles que, en condiciones normales juegan un papel muy importante en el día a día de los hoteles y, en estos momentos, se han demostrado esenciales.

## PLANTILLA REPRESENTADA EN COMITÉS DE SEGURIDAD & SALUD

	América	EMEA	APAC	Spain
Consolidado	5,94%	45,02%	-	78,06%
Agregado	14,39%	36,42%	67,45%	95,63%

## Evaluación de riesgos y tratamiento de incidentes

GRI 403-2

En Meliá actualizamos la evaluación de riesgos siempre que las condiciones o el entorno laboral cambian. Con carácter periódico, las condiciones laborales son evaluadas y adaptadas para asegurar la correcta seguridad y salud de los trabajadores según lo establecido en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud de Meliá. La frecuencia mínima para la revisión de la evaluación de riesgos es anual, pudiendo acortarse este plazo por necesidades propias del centro de trabajo afectado. El departamento de Auditoría Interna verifica la vigencia de las evaluaciones de riesgo en sus auditorías periódicas.

Este seguimiento permite verificar el cumplimiento de las medidas correctivas necesarias y planes de acción definidos a través de indicadores como la tasa de incidencia

y frecuencia, índice de severidad, duración media, días perdidos por accidente, % de absentismo por contingencia laboral y, en España, % de absentismo por contingencia común.

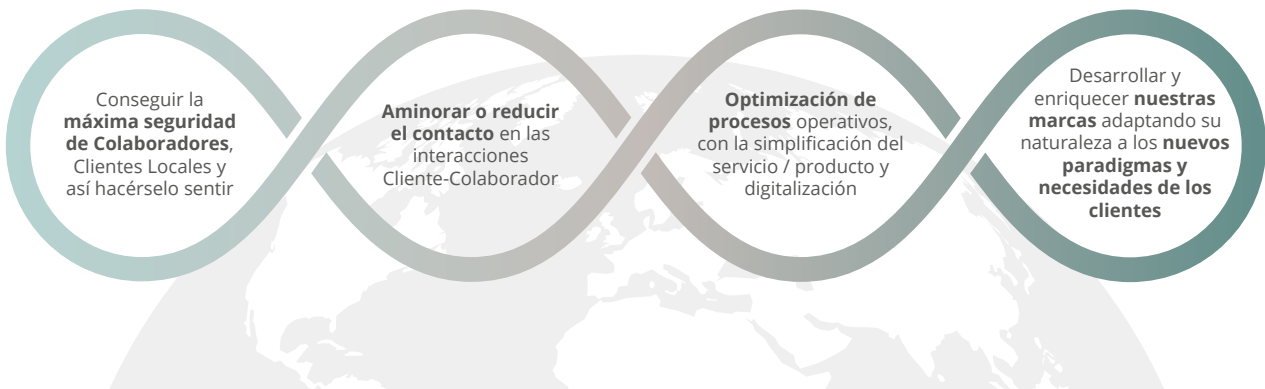
Dada nuestra actividad, en Meliá no existen posiciones laborales con alto riesgo de enfermedad profesional. Sin embargo, sí existen posiciones que están expuestas a enfermedades motivadas por el desempeño laboral de las personas, entre las que destacan las relacionadas con los trastornos músculo esqueléticos (túnel carpiano, manguitos rotadores, principalmente). Las posiciones con mayor exposición al riesgo son las relacionadas con el departamento de pisos y alimentos y bebidas.

## Stay Safe with Meliá

GRI 403-5;416-1

Como no podía ser de otro modo, Meliá ha logrado adaptarse a esta situación con agilidad. Establecidas las pautas de gestión y modelo de gobierno de la crisis, la Compañía ha definido un nuevo modo de entender la hotelería en una situación marcada por la incertidumbre y en la que las medidas de prevención sanitarias han adquirido un peso inusitado.

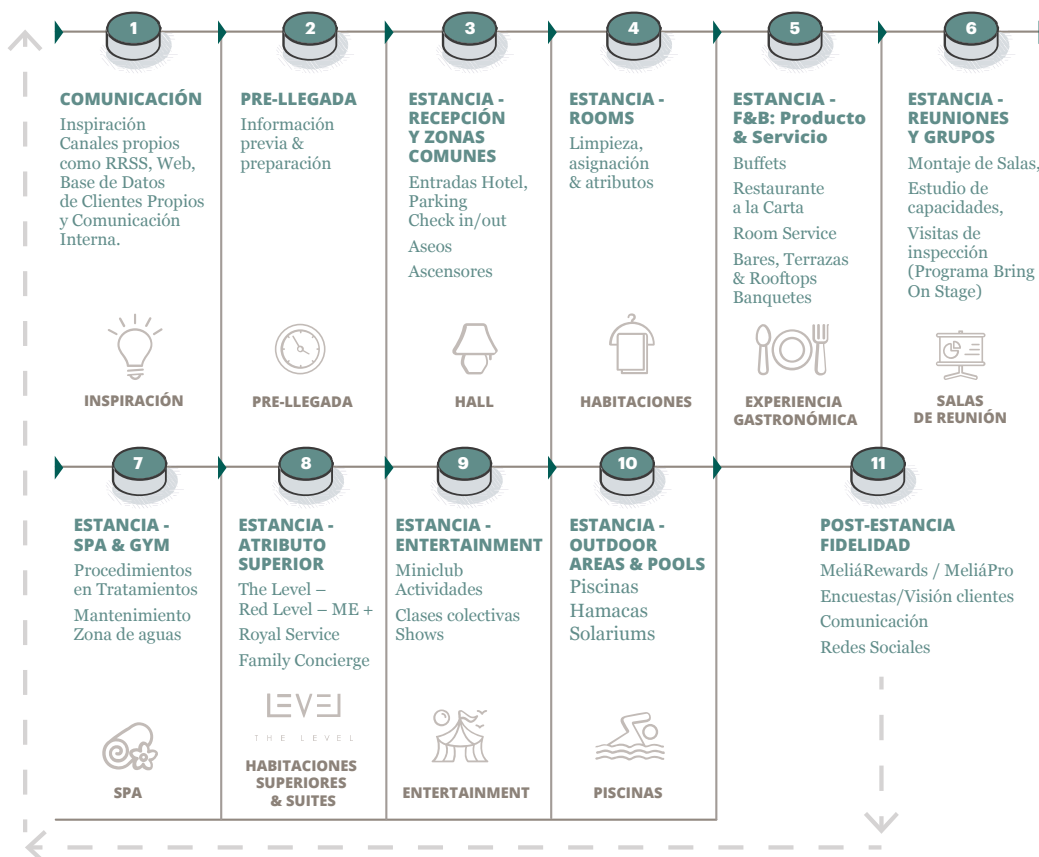
Así, la Compañía ha definido un nuevo **Customer Journey Map** que se convierte en el hilo conductor para seguir aportando valor al cliente desde una perspectiva 360°, segura y con el máximo rigor sanitario y de calidad sobre unas premisas claras.



Todos estos nuevos planteamientos, antes de ser implementados a nivel global, fueron testados y pilotados en hoteles, para confirmar su idoneidad, sentar las bases de los procesos formativos y, en definitiva, preparar y entrenar a nuestros equipos. La adaptación del programa ha implicado una redefinición 360° de los planteamientos de una

experiencia hotelera tradicional, así como un intenso ejercicio de formación específica para empleados.

A lo largo de **11 fases** el cliente percibe que su seguridad, salud y confianza están situadas en el centro de su experiencia;



Desde el inicio, hemos medido y evaluado de forma periódica, la satisfacción de nuestros clientes con el programa, a través de la inclusión de una pregunta específica en las encuestas de satisfacción. Los resultados

avalan la acogida del programa y la percepción positiva sobre el mismo. Los resultados, desde el inicio hasta el cierre del año han sido los siguientes.

Región	Stay Safe with Meliá (GSS)
EMEA	82,0%
Spain	82,9%
América	85,8%
Asia	87,4%
<b>Global</b>	<b>83,3%</b>

Marca	Stay Safe with Meliá (GSS)
Innside	82,6%
ME	87,4%
Gran Meliá	86,1%
Meliá	82,6%
Paradisus	89,0%
Sol	82,5%
Tryp	83,9%
Affiliated by Meliá	87,8%
<b>Global</b>	<b>83,3%</b>

El programa incluye nuevas medidas de limpieza e higiene, el aseguramiento del distanciamiento social así como el refuerzo de aquellos procesos de limpieza e higiene existentes en las unidades de negocio,

previos al COVID-19. Además, la creación de hoteles de entrenamiento, nos ha permitido testar de forma directa las nuevas medidas propuestas, entre las que destacan las siguientes:



#### MEDIDAS DE LIMPIEZA E HIGIENE

- Definición de nuevos protocolos de limpieza y desinfección, incluyendo nuevos equipos y productos de limpieza desde la llegada del cliente hasta su despedida, abordando todos los puntos de contacto. Los protocolos han sido redactados por Diversey, partner estratégico de Meliá, especializado en sistemas de limpieza e higienización.
- Creación de la figura del Embajador Garante, como responsable de asegurar la adaptación del programa en el hotel así como el bienestar emocional del cliente.
- Plan especial de prevención y mantenimiento de los sistemas de climatización, refrigeración y circuitos de agua para asegurar la calidad del aire y la desinfección de puntos terminales y equipamiento.
- Equipos de protección individual (EPIs) e higiene específicos y refuerzo de acciones formativas en normas de higiene y salud alimentaria previos a la apertura, para todos los empleados.
- Nuevos procedimientos de lavado, estableciendo un protocolo para las lavanderías sobre el procedimiento de lavado y recogida de ropa, durante la estancia y salida del cliente, evitando la contaminación cruzada.
- Precintado de áreas y artículos, tras la desinfección de la habitación y salas de reunión, los artículos de uso frecuente como vasos, rollos de papel y mandos a distancia son precintados. Además, siempre que sea posible, atendiendo al nivel de ocupación del hotel, no se entrega una habitación a un nuevo cliente hasta pasadas 48 horas de la salida del anterior huésped.
- Eliminación de papeleras y toda la papelería de las habitaciones, implantando un directorio digital en la TV y en la App de Meliá. Sólo se mantiene la papelería del baño, con tapa, doble bolsa y accionamiento no manual.
- Eliminación de elementos de lavado en seco, como elementos decorativos que no pueden cumplir los nuevos protocolos de limpieza por estancia (lavado a más de 60°)
- Dosificadores y kits de prevención, incorporando dosificadores de soluciones hidroalcohólicas para manos en zonas comunes y ofreciendo a aquellos clientes que lo deseen kits personales de prevención (mascarillas, guantes y gel)



### MEDIDAS PARA ASEGURAR EL DISTANCIAMIENTO SOCIAL

- Información previa a la llegada del cliente al hotel, para acercarle todas las medidas y sobre cómo será su estancia. La información está siempre disponible y actualizada en melia.com.
- Nuevo sistema de señalética, para informar y orientar a los clientes sobre los usos y la necesidad de mantener un nuevo espacio personal.
- Pantallas de protección en la recepción y nuevos servicios de comedor.
- Cursos de formación para conectar con el cliente desde este nuevo espacio, poniendo el foco en el bienestar.
- Reducción de aforos e implementación de herramientas de gestión de reservas de espacios para reducir aforo en zonas de restauración, salas de reunión y piscinas.
- Evolución del buffet hacia conceptos tipo mercado, manteniendo la variedad de la oferta gastronómica servida de forma directa a los clientes, buscando la optimización de los flujos de clientes en los espacios y reduciendo la manipulación de alimentos.
- Nuevos servicios de comida para llevar a través del cual el cliente puede disfrutar de la comida donde lo desee (piscina, habitación...)
- Visitas virtuales con la implementación de Spazius, como herramienta de diagramación para diseñar nuevos aforos y montajes en el segmento MICE, permitiendo hacer visitas de inspección de carácter virtual.
- Conserjería digital a través de WhatsApp para la atención directa tanto de clientes individuales como de grupos.

## Garantía de un programa certificado

Además de diseñar un completo programa, hemos confiado en **Bureau Veritas**, líder en ensayos, inspección y certificación, para certificarlo como **Global Safe Site**, y garantizar a nuestros grupos de interés el cumplimiento de todas las medidas preventivas, protocolos y procesos de seguridad e higiene implantadas en los hoteles.

Desde el lanzamiento del programa en marzo de 2020, Bureau Veritas ha certificado **47 hoteles**. Aquellos hoteles no abiertos durante este año, se certificarán de manera progresiva en la medida en la que la operación hotelera se reactive.

	América	Asia	Spain	EMEA	Total
Hoteles certificados	4	8	14	21	47
Portfolio certificado sobre hoteles abiertos en 2020	13%	47%	18%	44%	27%

Durante el año 2021, y en la medida en que recuperemos nuestra actividad hotelera, reanudaremos tanto el proceso de verificación del sistema, bajo los estándares de la norma **Norma ISO 45001:2018** en los hoteles seleccionados y que ha quedado en suspenso en 2020. Asimismo, reanudaremos los procesos de auditoría para certificar el Programa Stay Safe with Meliá en nuestros hoteles de la mano de Bureau Veritas.

Al margen de todas las medidas excepcionales adoptadas para hacer frente al COVID-19, para Meliá la seguridad y la salud de sus empleados es una máxima. Por ello, en 2021 seguiremos impulsando nuevas medidas orientadas a hacer de nuestros espacios laborales entornos más seguros y confiables, ampliándose con revisiones ergonómicas, la evaluación de la carga física a través de la monitorización de frecuencia cardíaca para los distintos puestos de trabajo.

Hoteles  
certificados  
por Bureau  
Veritas

**47**

# Medioambiente & Cambio Climático

## Modelo de gestión ambiental

Desde 2017, contamos con una [Política Medioambiental](#), la cual define los principales compromisos para asegurar el desarrollo de una actividad responsable y sostenible con una gestión eficiente de los recursos y apostando por la preservación de la biodiversidad y la lucha contra el cambio climático.

El **Sistema de Gestión Ambiental, llamado "SAVE"**, vigente desde el 2007, vela por la medición y gestión de nuestros principales indicadores de consumos energéticos e hídricos. A medida que este sistema ha ido madurando, se han incluido otros indicadores relevantes como el control y gestión los residuos generados en nuestros hoteles o la identificación de aquellas zonas, con estrés hídrico. El alcance de la implantación del proyecto SAVE incluye el 100% de los hoteles en propiedad, alquiler y gestión.

Este sistema, diseñado in-house por nuestros ingenieros, nos permite conocer el nivel

de consumos periódicos de hoteles, garantizando la identificación de oportunidades de mejora, así como el seguimiento de los objetivos establecidos de consumo de energía, agua, reducción de emisiones y gestión de residuos.

El sistema de gestión ambiental y energético, éste último, certificado de acuerdo con la **ISO 50001**, ha sido reconocido a lo largo de los años, por su compromiso con la sostenibilidad y la reducción del impacto climático.

Debido al parón de nuestra actividad como consecuencia de la pandemia del COVID-19 y la necesidad de activar planes de contingencia, en 2020 dejamos en suspenso los procesos de certificación en turismo sostenible con nuestras entidades de referencia avaladas por el GSTC (Earthcheck y Travelife). Estos procesos serán retomados en la medida en la que nuestra actividad hotelera recupere la normalidad.

Hoteles SAVE

**272**

Portfolio SAVE  
(agregado)

**100%**

Emisiones CO<sub>2</sub>  
cubiertas por  
SAVE

**100%**

## Desempeño ambiental en el contexto COVID-19

Durante el año 2020, Meliá ha vivido una situación única en su historia, teniendo que cerrar prácticamente la totalidad de sus hoteles. Sin embargo, y a pesar de las grandes dificultades que hemos atravesado, seguimos apostando por el desarrollo sostenible más que nunca. Por ello, nos hemos suscrito a la iniciativa europea denominada **Green Recovery Alliance (Alianza para la Recuperación Verde)**, la cual tiene como objetivo impulsar soluciones sostenibles para reconstruir la economía europea como respuesta a la pandemia del COVID-19.

La iniciativa se apoya en el **Pacto Verde Europeo** como estrategia de crecimiento basada en tres pilares: digitalización, descarbonización y resiliencia, entendiéndose que la competitividad y el medioambiente van de la mano. La iniciativa cuenta con el apoyo expreso de más de 230 personalidades españolas del sector privado, política, periodismo, academia o tercer sector.

Asimismo, la excepcionalidad del año vivido ha puesto en relevancia el control operacional de las instalaciones de acuerdo con nuestro sistema de gestión, con el fin de garantizar el uso eficiente de los recursos. El objetivo de este año ha sido múltiple: asegurar la reducción de costes asociados, identificar posibles incidencias en las instalaciones y asegurar el correcto mantenimiento de los equipos de los establecimientos cerrados.

De la misma forma, en línea con los compromisos adquiridos en la [Política Medioambiental](#) y trabajando en la consecución de los objetivos establecidos, continuamos impulsando medidas de mejora enfocadas en la priorización de la adquisición de energías renovables, el fomento de inversiones orientadas al ahorro de emisiones, y el seguimiento permanente de consumos energéticos e hídricos para identificar desviaciones, puntos de mejora y acciones correctivas.

## Gestión de la energía

GRI 302-1, 302-3, 302-4, 302-5

### MEDIDAS DE EFICIENCIA ENERGÉTICA

#### PROYECTO CO<sub>2</sub>PERATE

El pasado año 2019, se lanzó el proyecto CO<sub>2</sub>PERATE, con el objetivo de implantar progresivamente un sistema de gestión, en remoto, utilizando inteligencia artificial en los sistemas de climatización, así como la monitorización del 80% del consumo energético en las unidades de negocio, con la finalidad de reducir los consumos de energía en un total de **98 hoteles**.

Durante el 2020 se ha finalizado la fase de instalación en todos los hoteles incluidos en el proyecto mencionado, sumando aquellos hoteles que debido al contexto originado por el COVID-19 no han podido desarrollar su actividad, dejando así todo preparado en el momento que inicien de nuevo su actividad. Paralelamente a la finalización de la instalación, se ha realizado la formación del sistema a los diferentes equipos de nuestros hoteles.

#### MANUALES DE DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN

Operamos integrando criterios sostenibles en todas nuestras inversiones, haciendo un gran esfuerzo en invertir en nuevas tecnologías, que nos ayuden a ser más eficientes y así mejorar nuestro ahorro económico y reducir la huella de carbono. Uno de los ejemplos de la integración de criterios sostenibles es el **Manual de Construcción Sostenible de Meliá**, que define las pautas de diseño (incluida la selección de materiales de construcción, equipos, etc.) de acuerdo con los parámetros climáticos de cada una de las ubicaciones donde tenemos operaciones, buscando una mayor eficiencia e integración con el medioambiente.

Con el objetivo de optimizar los diferentes impactos medioambientales de nuestros hoteles, **durante 2020 se ha invertido 11,2 M€ en obras, reformas o renovación de equipamientos bajo criterios medioambientales y de eficiencia energética.**

Por otra parte, los proyectos de rebranding del Ininside Cibeles y la rehabilitación del Meliá Madrid Serrano fueron merecedores

de la inversión total desde el inicio del proyecto en 2019 ha sido de 2.471.061€ y hemos conseguido un ahorro de 994.291€, que equivale a un total de 11.078.832 kWh ahorrados y 6.120 toneladas de CO<sub>2</sub> evitadas. La monitorización de consumos en nuestros hoteles, durante la temporada de no actividad por COVID-19, permitió reducir los mismos mediante seguimiento energético y alarmas de sobreconsumo. Se estima que en un año normal el proyecto hubiera generado unos ahorros de 3,3 M€.

El Proyecto CO<sub>2</sub>PERATE fué reconocido el pasado Enero 2020 en FITUR, con el **Premio Nacional a la Responsabilidad Corporativa**, en los premios de Caixabank Hotels & Tourism Awards.

de ser reconocidos con los Premios a los Mejores Proyectos de Sostenibilidad y Rehabilitación Hotelera, que otorga anualmente el Grupo Habitat Futura.

#### AUDITORÍAS ENERGÉTICAS

De acuerdo con lo estipulado en el Real Decreto 56/2020, de 15 de julio, durante este año hemos realizado 98 auditorías energéticas, lo que ha permitido realizar la revisión energética del sistema de gestión de la energía e identificar potenciales acciones de mejora a integrar en el sistema de gestión energética para su análisis y propuesta de inversión, demostrando así nuestro compromiso con la transición energética.

En 2019 consolidamos la certificación de nuestro **Sistema de Gestión Energética bajo los criterios de la normativa ISO 50001**, quedando avalada así nuestra propuesta de acciones y objetivos, junto al rigor en la monitorización energética y gestión de indicadores para asegurar, tanto el cumplimiento de nuestros objetivos como la identificación de acciones correctivas y de mejora continua.

#### INDICADORES CO<sub>2</sub>PERATE (2019-2020)

Inversión  
acumulada

**2.471.061€**

Ahorro económico

**994.291€**

Ahorro de energía

**11.078.832**  
kWh

Emissiones evitadas

**6.120**  
Tn CO<sub>2</sub>

Auditorías  
energéticas

**98**

#### MEDIDAS ANALIZADAS

Fase análisis

**858**

Aprobadas y  
ejecutadas

**70**

Aprobadas en  
ejecución

**10**

En 2020 se dotó con 0,5 M€ al Programa SAVE, cuya finalidad es poder acometer todas aquellas medidas de mejora energética identificadas en nuestras instalaciones. De este modo, durante este año se han puesto en marcha un total de 70 medidas, en las que se incluyen, tanto la continuidad de la

puesta en marcha de CO<sub>2</sub>PERATE, como las medidas de ahorro energético implantadas por valor de 305,5 M€. Durante 2021, se continuará con la implantación de aquellas medidas retrasadas por efecto del COVID-19 y que completarán la inversión específica asignada al programa SAVE.

## CONSUMO ENERGÉTICO

GRI: 302-1; 302-3; 302-4

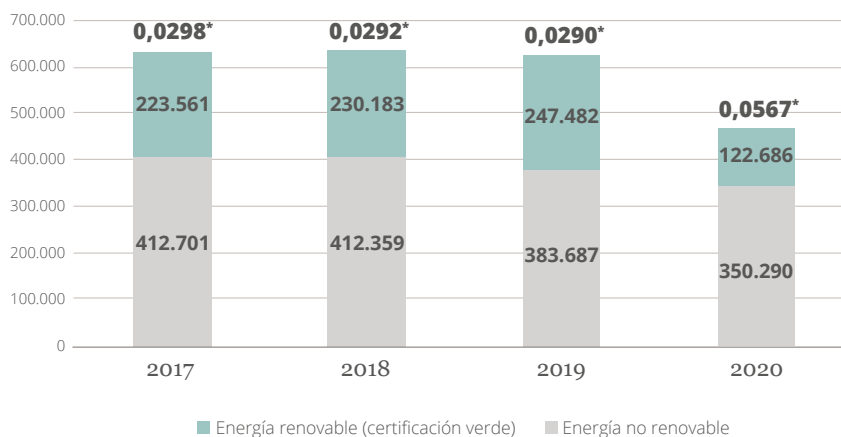
En 2017 diseñamos una estrategia de contratación global en línea con nuestro sistema de gestión energética enfocada a minimizar el impacto del proceso de adquisición de energía y priorizar la compra de energía verde certificada. De este modo en los últimos años, se ha extendido paulatinamente la estrategia de contratación de energía de origen renovable en todos los países que disponen de compra de energía centralizada y/o los mecanismos del mercado energético necesarios. Los resultados hasta ahora han

sido muy positivos, con avances significativos; habiendo evolucionado de un suministro del 49% de electricidad verde en 2016 a un suministro del 61% en 2020 (perímetro consolidado).

En cuanto al ratio de intensidad de energética hay que tener en cuenta:

- El incremento del perímetro de medición (67 hoteles)
- La reducción de casi un 62% de estancias frente a los años anteriores, a causa de la pandemia

## CONSUMO DE ENERGÍA RENOVABLE Y NO RENOVABLE (MWH)\*\*



(\*) Ratio de intensidad (MWh por estancia) (\*\*) Perímetro agregado

## Gestión del agua

GRI: 303-1; 303-4, 303-5

### MEDIDAS DE EFICIENCIA HÍDRICA

El agua es un recurso natural escaso y de gran importancia para el desarrollo de nuestra actividad, siendo nuestra principal fuente de captación las redes de abastecimiento

municipal. Como sucede con la energía, a través nuestro sistema de gestión ambiental SAVE, controlamos y monitorizamos el 95% del consumo de agua de los hoteles, bajo nuestro control operacional (propiedad, alquiler y gestión).



A través de SAVE podemos optimizar el consumo de agua mediante:

- Indicadores de desempeño, para evaluar la mejora continua
- Creación de informes para su análisis y control
- Fijación de objetivos de reducción a nivel global
- Medidas de mejora de eficiencia hídrica
- Definición de buenas prácticas de la gestión del agua
- Acciones de concienciación y colaboración con stakeholders

Asimismo, hemos implantado las siguientes medidas en materia de eficiencia hídrica:

- Instalaciones más eficientes y que garantizan la reducción del consumo de agua.
- Instalación de grifos con aireadores, en obras nueva o en edificios existentes
- Recolección aguas residuales y/o pluviales para su (re)utilización
- Dentro del compromiso con la digitalización de la Compañía y a fin de garantizar

la calidad del dato, los volúmenes de extracción de agua se ingresan en nuestra base de datos, según la facturación de servicios públicos o los datos de medición de agua diarios, de acuerdo con los procedimientos del sistema de gestión ambiental existentes. Del mismo modo, la inversión de mejoras en las instalaciones y la divulgación de buenas prácticas a nuestros clientes y colaboradores, son pilares fundamentales para una correcta gestión del agua en nuestra actividad.

En línea con nuestro compromiso de garantizar el uso eficiente de los recursos, por segundo año consecutivo hemos participado en *CDP Water Security*, obteniendo una **puntuación de B**. Este ranking mide el impacto de las compañías en el medioambiente y en particular, con la seguridad y calidad del agua. Nuestra participación nos permite avanzar en la gestión sostenible del agua y evaluar los riesgos y oportunidades hídricos en las zonas donde operamos, facilitando la toma de decisiones y una mejor estrategia de la gestión del agua.

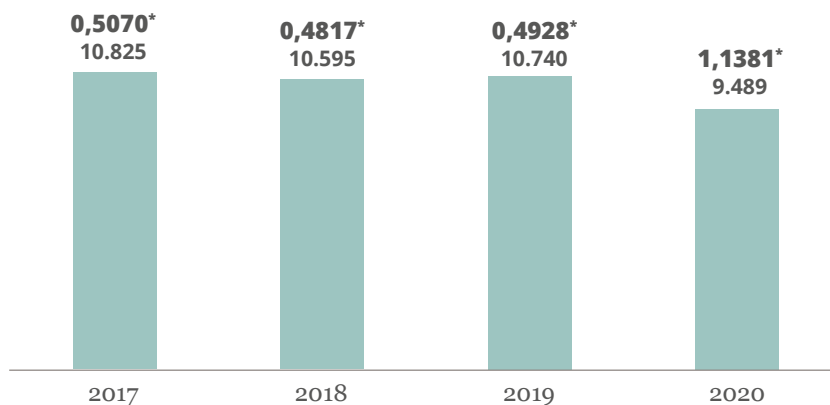
## CONSUMO HÍDRICO

GRI 303-5

En un año tan complejo como el 2020, se ha aprovechado para mejorar la medición y contabilización del consumo de agua, de forma que se han identificado las diferentes

fuentes de extracción de agua para consumo en nuestros hoteles. El objetivo es el de poder establecer mejores planes de acción y de mejora continua del sistema de gestión de agua, priorizando las actuaciones en aquellas zonas de mayor riesgo hídrico.

### CONSUMO NETO DE AGUA (MILES M<sup>3</sup>)\*\*



(\*) Ratio de intensidad (m<sup>3</sup> por estancia) (\*\*) Perímetro agregado

En cuanto al ratio de intensidad de hídrica hay que tener en cuenta lo siguiente:

- El incremento del perímetro de medición (67 hoteles). De estos hoteles, 30 se sitúan en Cuba representando el **23%** del consumo total de agua de la compañía
- La reducción de casi un 62% de estancias frente a los años anteriores, a causa de la pandemia

El incremento de la contabilización del consumo hídrico y la bajada drástica de ocupación derivada del COVID-19, incrementan el ratio de intensidad. Si bien, 2020 ha

supuesto un parón en nuestra actividad operativa, nos ha servido para poder establecer mejores procedimientos de contabilización e implantación del sistema de gestión ambiental, donde se incluye el agua como uno de los principales impactos de la Compañía. De este modo, podremos establecer una mejor estrategia de gestión del agua en los próximos años. En 2019, alcanzamos una reducción de consumo hídrico de 8,51% (m<sup>3</sup> por estancia), fruto de las medidas de reducción de consumo implantadas en años previos, así como en labores de comunicación y concienciación continuas en los hoteles sobre el uso responsable del agua.

## VERTIDO DE AGUAS RESIDUALES

GRI 303-2

El vertido de aguas residuales se realiza principalmente a la red de alcantarillado público (6.323.391 m<sup>3</sup>, 66,6%) y a aguas de tratamiento de aguas residuales (3.084.487 m<sup>3</sup>, 32,5%), y en un porcentaje poco significativo a emisarios al mar (27.362 m<sup>3</sup>, 0,29%) o fosas sépticas (54.050 m<sup>3</sup>, 0,57%). En todos los casos, la gestión y tratamiento se hace de acuerdo con la regulación vigente y nuestro

sistema de gestión requiere del análisis de los principales impactos ambientales de nuestra actividad, entre ellos, los relacionados con vertidos de agua. En este sentido, la herramienta desarrollada para la identificación y análisis de riesgos permite una identificación temprana de los principales riesgos y su prevención, como se explica en el apartado "Auditoría de riesgos asociados a la actividad hotelera" dentro de este capítulo.

## PORTFOLIO UBICADO EN ZONAS DE ESTRÉS HÍDRICO

SASB: SV-HL-140a.1, SV-HL-450a.1

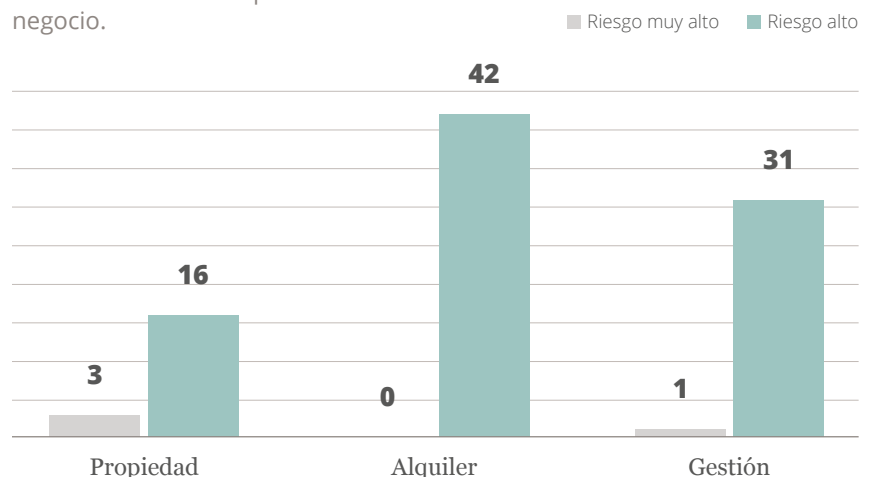
A través de la herramienta **Acueduct Water Risk Atlas**, en 2020 actualizamos el análisis de estrés hídrico, incluyendo para ello datos relevantes sobre la calidad y disponibilidad del agua por zonas geográficas. A través de un ejercicio de mapeo, hemos identificado riesgos relacionados tanto con la cantidad como con la calidad del agua, de forma que podamos tener una mayor visibilidad sobre el portfolio ubicado en zonas con alto riesgo hídrico inducido por el cambio climático y comenzar a desarrollar estrategias de gestión de riesgos y posibles acciones de adaptación y mitigación.

Para evaluar los riesgos relacionados con la seguridad del agua y determinar si estos son significativos, hemos analizado todo el portfolio operativo y hemos considerado dos parámetros: probabilidad y magnitud del impacto.

La probabilidad se evalúa de acuerdo con los resultados de **Acueduct Water Risk Atlas** para el estrés hídrico, asignando una

puntuación de 3,5 a aquellos hoteles de alto riesgo y 4,5 a aquellos bajo un riesgo de agua extremadamente alto. La magnitud del impacto está determinada por la importancia de cada hotel para el negocio, considerando sus ingresos anuales.

Estos dos parámetros se han utilizado para calcular el impacto financiero de cada hotel. Cuando el impacto financiero está por encima del umbral de significancia (>3% de los ingresos anuales totales), se considera que un hotel tiene un impacto sustancial en el negocio.



Según los resultados obtenidos este año, hemos identificado 93 hoteles en propiedad, alquiler y gestión con riesgo de estrés hídrico, de los cuales de acuerdo con lo definido anteriormente, sólo 4 de los hoteles actualmente activos, tienen un riesgo muy alto y el potencial de causar un impacto financiero en la Compañía.

Para estimar el posible impacto financiero de este riesgo, hemos considerado la

supuesta pérdida de ingresos por el cierre de los hoteles debido a la incapacidad de disponer de agua en cantidad suficiente y mantener los niveles de calidad de los servicios ofrecidos por el hotel.

Este análisis nos permite disponer de información relevante para dar respuesta a los posibles riesgos en el corto, medio y largo plazo, derivados del cambio climático.

## Gestión de residuos

### MEDIDAS DE PREVENCIÓN, RECICLAJE, REUTILIZACIÓN, RECUPERACIÓN Y ELIMINACIÓN

Uno de los aspectos clave del Sistema de Gestión Ambiental es el tratamiento de los principales residuos de nuestra actividad: residuos sólidos urbanos, residuos peligrosos y derrames.

Con el objetivo de avanzar en nuestra estrategia de reducción de Alcance 3 y mitigar los impactos de la generación de residuos de nuestra actividad, hemos adoptado las siguientes medidas:

- Digitalización de la medición de residuos por tipología, a través de un piloto con la startup mallorquina WDNA
- Identificación de oportunidades en la gestión de residuos sólidos urbanos, residuos peligrosos y definición de una hoja de ruta a partir de los datos de las auditorías de riesgos operativos
- Implementación de una herramienta de gestión de riesgos operativos, a través de la cual se ha identificado las principales necesidades de los hoteles para mejorar en la gestión de residuos sólidos urbanos y peligrosos

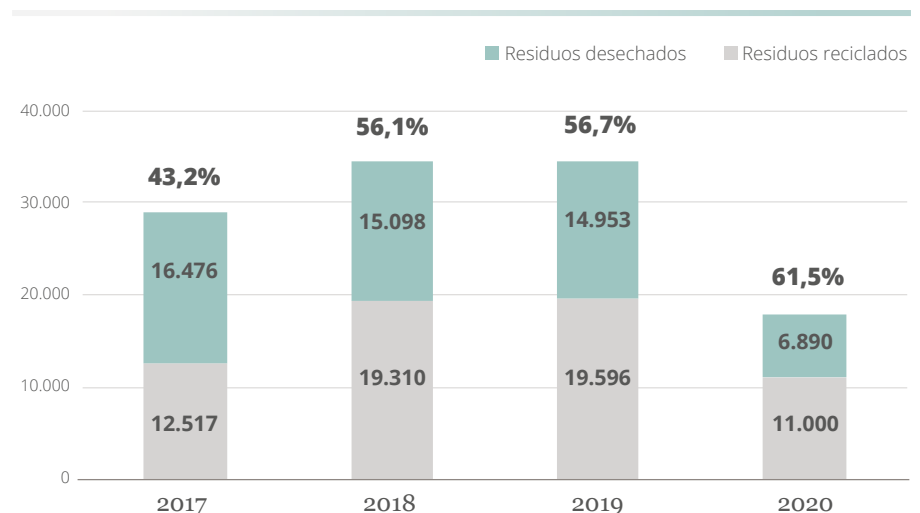
### RESIDUOS RECICLADOS Y DESECHADOS

GRI: 306-2

Se ha aprovechado, en la medida de lo posible, el parón de nuestra actividad para realizar una actualización del modelo de gestión de residuos existentes y extender la contabilización y medición de residuos sólidos urbanos (RSU) a todos los países en los que operamos. Con ello se ha conseguido aumentar la muestra de medición a **146 hoteles** y el objetivo para final de 2021 es que todos los hoteles reporten los datos de acuerdo con la segregación de fracciones de su país. Esta mejora nos ha ayudado a disponer de más información sobre la separación de RSU en 2020.

(\*) Tasa de reciclaje (recogida selectiva) (\*\*) Perímetro agregado

### VOLUMEN DE RESIDUOS RECICLADOS Y DESECHADOS (TN)\*\*



Hoteles ubicados en zonas de stress hídrico

**93**

(Perímetro agregado)

**61**

(Perímetro consolidado)

Hoteles ubicados en zonas con riesgo de inundación

**41**

(Perímetro agregado)

**28**

(Perímetro consolidado)

## INICIATIVAS CONTRA EL DESPERDICIO ALIMENTARIO

### PROYECTO PILOTO LEANPATH

En línea con nuestro compromiso de impulsar un consumo eficiente y responsable de materias primas y contribuir a la reducción de residuos, en 2019 se dio inicio a un proyecto para la reducción del desperdicio alimentario, con la ayuda de tecnologías que permitirán dar trazabilidad a todo el proceso, de principio a fin, y poder actuar con los datos y números que el sistema provee.

Durante 2020, debido al cierre temporal de gran parte de nuestro portfolio, el proyecto se ha puesto en stand-by, pero se ha seguido avanzando para la puesta en marcha de los pilotos en España, en concreto en los hoteles Meliá Tamarindos y Sol Lanzarote, cuando la actividad hotelera se normalice. Asimismo, las pruebas piloto en el Paradisus Playa del Carmen La Perla y Esmeralda, ubicado en México, y en los hoteles Meliá Caribe Beach y The Circle, ubicados en República Dominicana, están listos para arrancar cuando se reanude el proyecto.

Para 2021, se prevé ampliar el piloto a 3 nuevos hoteles en España: Gran Meliá Palacio de Isora, Meliá Salinas y Meliá Calvia Beach.

Principales beneficios estimados:

### ECONÓMICOS

- Reducción del 30 % del desperdicio alimentario
- Reducción del 4,5% del coste directo en alimentos
- Disminución de las tasas de gestión de residuo orgánico

### AMBIENTALES

- Reducción de la huella de carbono, por hotel
- Reducción del consumo de agua (limpieza)
- Compromiso con los empleados en la concienciación del cambio climático

### PROYECTO PILOTO FILTRADO DE ACEITE

Mediante el sistema "**Fried Oil's Cleaner**" de filtrado de aceite en las freidoras, logramos alargar el ciclo de vida del aceite de 2 días a 10 días aproximadamente. Durante el presente año, se han realizado pruebas piloto en 6 hoteles, obteniendo las siguientes conclusiones a nivel de seguridad alimentaria e impacto medioambiental:

- Con el aceite limpio diariamente de residuos, ofrecemos a nuestros clientes una cocina mucho más saludable
- Reducción de compuestos polares y acidez, logrando alargar la vida útil del producto un 300%, tras los diferentes filtrados
- En los ciclos de filtrado nuevos, se consiguen unas frituras de aspecto más estético, mejorar la presentación y el sabor de los productos
- Disminuir el riesgo de acrilamidas, controladas según el Reglamento (UE) 2017/2158
- Con el sistema de filtración "Fried Oil's Cleaner" se reduce el consumo de plásticos un 33% (garrafas de aceite de 5L)

## Economía circular con trasfondo social

Nuestra implicación hacia planteamientos que contribuyan a reforzar una cadena a valor turística sostenible y segura nos lleva a seguir impulsando un modelo hotelero que tiene en la economía circular, con un trasfondo social, una palanca clave de generación de valor para los destinos. Ambas iniciativas tienen un claro enfoque hacia los ODS. En concreto, el **ODS 3 (Salud & Bienestar)** dado que el fin último implica la

entrega gratuita de jabón y mascarillas para la protección frente al COVID-19, el **ODS 10 (Reducción de desigualdades)**, al permitir acceso a materiales de primera necesidad a colectivos con dificultades reales de acceso a los mismos) y el **ODS 12 (Producción y consumo responsable)**, dado que nos permite ofrecer una nueva vida a productos de deshecho como son el jabón y lencería de hotel.

### PROYECTO SOAP FOR HOPE

En 2018 iniciamos esta senda de trabajo con **Soap for Hope™**, junto a **Diversey**, buscando un triple impacto: sanitario, social y medioambiental. La iniciativa, que ha seguido activa durante 2020, busca el reciclaje de residuos de jabón de hotel con fines sociales. A través de ONGs locales entregamos de forma gratuita barras de jabón a colectivos vulnerables. Este producto ha reforzado el acceso a elementos básicos de higiene en un momento en el que, precisamente, la OMS

recomendaba extremar el lavado de manos como medida preventiva frente al virus.

Ambos proyectos han supuesto un reto dado el difícil contexto operativo al que nuestros equipos directos y de nuestro partner Diversey se han enfrentado con los cierres de actividad y reaperturas puntuales en ciertos hoteles. A pesar de ello, estamos profundamente orgullosos de haber dado continuidad a dos iniciativas tan positivas para la comunidad en un momento tan adverso.

Países  
participantes

8

Hoteles  
implicados

19

	2017-2019	2020	Acumulado
Jabón reciclado (Tn)	45,9	8,8	54,7
Beneficiarios (k)	31,9	16,5	48,4

### PROYECTO LINENS FOR LIFE

Movidos por asegurar elementos de protección complementarios al jabón, hemos lanzado la iniciativa **Linens for Life™**, también junto a **Diversey**. En este caso, con el objetivo de transformar sábanas y fundas de almohada en mascarillas de uso doméstico, un material de primera necesidad para prevenir el contagio del COVID -19 y al que en ciertas comunidades locales es compleja su adquisición por parte de la población local.

la comunidad local vulnerable en América y Asia, a través de nuestros hoteles gestionados por Meliá y que continuaban con su operativa a pesar de las limitaciones. El proyecto, además de tener un objetivo preventivo, ha generado empleo local a través de la confección en talleres gestionados por las ONGs asociadas y ha contribuido a reducir el consumo de agua así como su impacto medioambiental con la reducción de emisiones de carbono, al reciclar tejido de hotel.

El proyecto, iniciado en junio, nos ha permitido confeccionar miles de mascarillas que han sido entregadas de forma gratuita a

	2020*
Textil reciclado (Tn)	1,5
Mascarillas confeccionadas (k)	37
Agua ahorrada (M. litros)	7
Emisiones CO2 ahorradas (Tn)	18
Hoteles implicados	19

(\*) Junio-Diciembre 2020

## Gestión de la biodiversidad

GRI: 304-2

Nuestra importante presencia en destinos vacacionales y el compromiso de la Compañía con avanzar hacia un modelo turístico sostenible, ponen de manifiesto la relevancia de preservar la biodiversidad de aquellos destinos en los que tenemos presencia. Por este motivo, y de forma alineada con el ODS 15 de la Agenda 2030, contamos con mecanismos e iniciativas para reducir nuestro impacto y protegerla en el marco de nuestro modelo de gestión de la biodiversidad.

### PRINCIPALES LÍNEAS DE ACTUACIÓN

**Valor del entorno:** Dar a conocer el entorno y sus ecosistemas como parte esencial de la propuesta del destino, con un enfoque de respeto y protección desde la perspectiva de un turismo responsable y sostenible.

**Fauna & Flora:** Defensa, protección y concienciación sobre la responsabilidad de proteger especies animales y vegetales autóctonas, en especial riesgo o amenaza, como parte del patrimonio natural de los destinos.

**Alianzas:** Trabajar de forma conjunta con grupos de interés, institucionales o empresariales, estableciendo objetivos compartidos.

**Medición & Mitigación:** Gestionar la actividad hotelera de forma responsable, midiendo el consumo de recursos naturales y las externalidades potenciales que la actividad hotelera pudiera provocar en los ecosistemas y su biodiversidad, activando medidas de protección y mitigación.

**Protección & Preservación:** Asumir un rol activo en la protección de las zonas de influencia de los activos a través de gestión proactiva de mantenimiento y prevención.

**Concienciación:** Implicar a nuestros grupos de interés, acercándoles un mensaje de corresponsabilidad en la protección de la biodiversidad y haciéndoles partícipes de los compromisos de Meliá.

### BUSINESS CASE: PROYECTO SOS (Sargassum Ocean Sequestration)

A finales del año 2019, nos sumamos a una iniciativa liderada por el **Banco Popular Dominicano** que agrupaba a otras 11 empresas para luchar contra el **Sargazo**, una macroalga marina que flota en la superficie de los océanos y que en su equilibrio ecológico sirve como hábitat importante para muchas especies marinas, ya que proporciona alimento, sombra y refugio a peces, camarones, cangrejos o tortugas. Sin embargo, durante los últimos años, se ha generado un crecimiento excesivo debido a factores como, el aumento de la temperatura del agua, las corrientes marinas y los vientos, impactando en el equilibrio ecológico de las zonas afectadas.

El objetivo principal de este proyecto era impulsar una investigación para detectar oportunidades o metodologías para su eliminación en las costas de la República Dominicana, contando para este estudio con el *Massachusetts Institute of Technology (MIT)*, financiado por las empresas participantes del proyecto.

Los fondos fueron destinados a diseñar y fabricar una maquinaria y equipos que permitieran agilizar el proceso de recogida y limpieza de las playas, de uno los destinos turísticos de referencia de este país, e instalarlo en una embarcación para facilitar su recogida e impulso al fondo marino. Tras las pruebas realizadas, en el propio destino, y con unas condiciones más favorables que lo acontecía en otros años previos, el proyecto de investigación ha concluido sin cubrir las expectativas de rendimiento y actividad que la Compañía estimaba como idóneos y que garantizarán que, ante un crecimiento del sargazo, pudiera la maquinaria actuar con efectividad y agilidad.

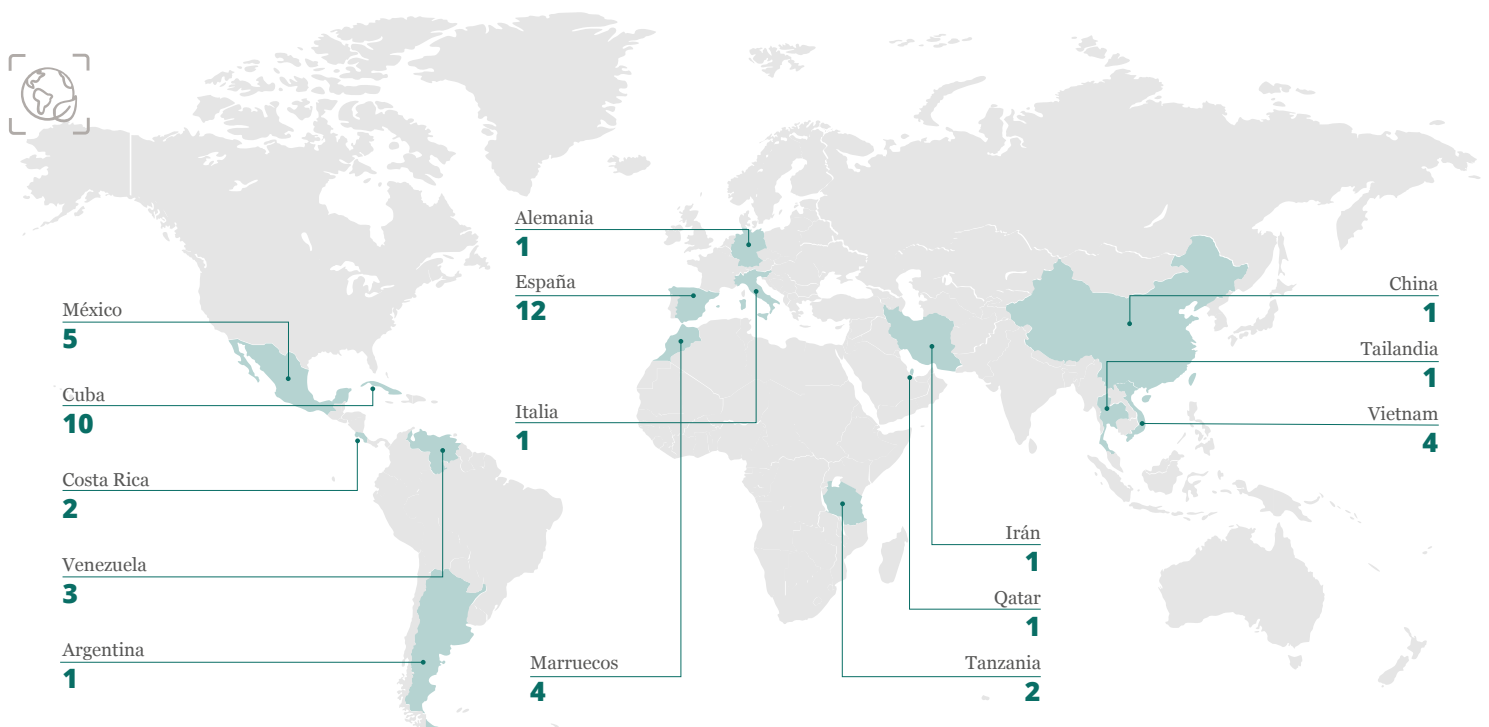
## PORTFOLIO UBICADO EN ZONAS PROTEGIDAS

GRI: 304-1

SASB: SV-HL-160a.1, SV-HL-160a.2

A través de **Protected Planet**, la fuente de información más exhaustiva a nivel mundial sobre áreas protegidas, actualizamos el análisis de nuestro portfolio ubicado en dichas zonas. Actualmente, **49 instalaciones** de nuestro portfolio operativo en propiedad, alquiler y gestión se encuentran o bien en zonas protegidas o cerca de estos espacios naturales (17 hoteles en perímetro consolidado).

### PORTFOLIO UBICADO EN O CERCA DE ZONAS PROTEGIDAS



Entre los hoteles que se encuentran en espacios protegidos o zonas próximas, 42 son vacacionales, en los que se extrema el modelo de gestión ambiental, y 7 en zonas urbanas, con menor afección. Las zonas vacacionales en las que se sitúan estos resorts son especialmente atractivas por el valor de su capital natural, siendo parte esencial de su atractivo turístico.

Ejemplo de ello son las Islas Baleares, con zonas terrestres y marítimas protegidas, que atesoran una biodiversidad de valor incalculable. Durante el año 2019 se inició un proyecto en colaboración con el **Centro de Recuperación de Fauna Marina de la Fundación Palma Aquarium** (Mallorca, España), gestionado por el Consorcio para la Recuperación de Fauna de las Islas Baleares (Cofib). La colaboración, que tiene como principal foco la investigación para la

ayuda a la **protección de la tortuga boba (*Caretta Caretta*)**, también incluye acciones de limpieza de hábitat de tortugas y tareas de divulgación medioambiental, además de formación impartida por expertos de Palma Aquarium a empleados y proveedores, sobre protocolos de actuación y programas de actividades de concienciación.

Si bien el desarrollo normal de estas actividades no ha sido posible por la pandemia, A inicios de 2020, antes de la pandemia, sí se desarrollaron dos iniciativas con los empleados de las oficinas centrales de Meliá y sus familias, quienes visitaron las instalaciones del Palma Aquarium y el Centro de Recuperación de Fauna Marina. En estas jornadas, grandes y pequeños pudieron conocer de primera mano las acciones que se realizan en el centro para recuperación de la biodiversidad y la protección de los océanos.

Hoteles ubicados en zonas protegidas

**49**

Hoteles vacacionales

**42**

Hoteles urbanos

**7**

## Cambio climático

### MODELO DE GOBIERNO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO CLIMÁTICO

Desde el Consejo de Administración, se ha impulsado y definido una estrategia de sostenibilidad, que contempla entre otras, las iniciativas a desarrollar para hacer frente al cambio climático, entendiendo este último como uno de los mayores retos a los que se enfrenta actualmente nuestra sociedad y que requiere de una respuesta decidida por parte de gobiernos, legisladores, empresas y sociedad en general.

Siguiendo las recomendaciones y buenas prácticas en esta materia, este año se constituyó el **Comité de Sostenibilidad**, órgano de gestión de la Compañía que vela por la integración de los criterios ESG (ambientales, sociales y de gobierno) en la estrategia de negocio y en toda la cadena de valor, presidida por miembros del Comité Ejecutivo y reportando directamente a la **Comisión de Nombramientos, Retribuciones y RSC**.

De este modo, cerramos un ciclo de trabajo en el que abordamos uno de los principales retos de nuestra actualidad, la emergencia climática, que empuja de forma apremiante a las empresas a establecer un modelo de gobernanza climática decidido y un modelo

estratégico transversal que permita abordar adecuadamente los riesgos y oportunidades del cambio climático.

### GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES DERIVADOS DEL CAMBIO CLIMÁTICO

GRI: 201-2

El cambio climático se ha convertido en uno de los principales retos a los que todos debemos dar respuesta, de acuerdo con su carácter global y a las consecuencias económicas y sociales que implica su evolución.

Con el fin de abordar los diferentes desafíos del cambio climático y sus consecuencias, en Meliá trabajamos para abordar los cambios que contribuyan a la adaptación y mitigación del cambio climático y sus consecuencias. Para ello, hemos identificado los principales riesgos y oportunidades a los que podríamos enfrentarnos debido a los efectos causados por el cambio climático como empresa global, clasificándolos en riesgos físicos (derivados directamente con los efectos directos del clima) y riesgos de transición (derivados de la regulación y otras expectativas de cambio relacionadas), y concluyendo con su identificación en el corto, medio y largo plazo.

RIESGOS DE TRANSICIÓN				
Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Horizonte Temporal		
		Corto Plazo (<=3 años)	Medio Plazo (>3Años<=10)	Largo Plazo (>10 años)
<b>Política y legal. Ampliación del marco legislativo en materia de cambio climático y gestión de los recursos</b>				
Incremento en el precio de las emisiones de gases efecto invernadero	Podemos ver ampliado el valor de los derechos de emisión en mercados emergentes o países sin un mercado actual desarrollado en esta materia. Igualmente, los cambios regulatorios, pueden trasladar estos derechos a nuestro sector a semejanza de otros sectores como el industrial o energético, elevando en todos los casos, los costes energéticos	X	X	
Regulación sobre productos o servicios actuales	Nuevas normas de certificación de productos y servicios podría poner a Meliá en desventaja en relación a otras compañías del sector La regulación actual en materia de Cambio Climático, Transición Energética, Economía Circular y Residuos, está experimentando cambios importantes debido a la creciente preocupación por los desafíos globales a corto y largo plazo y el sector turístico no es inmune a estos cambios	X		
Incremento en las necesidades de reporting de emisiones	Incremento de recursos económicos destinados al análisis del cambio climático, incrementándose los requerimientos de medición, reporting y verificación del dato	X		
Posibilidad de demandas por infringir cuestiones medioambientales	El incumplimiento de la normativa en materia de cambio climático, adaptación y mitigación, puede dar lugar a multas y sanciones de las Autoridades, En los casos más severos, el cierre de negocio y daño reputacional Riesgo de incumplimiento de las normativas medioambientales por parte de la cadena de suministro	X	X	



RIESGOS DE TRANSICIÓN				
Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Horizonte Temporal		
		Corto Plazo (<=3 años)	Medio Plazo (>3Años<=10)	Largo Plazo (>10 años)
<b>Tecnológicos</b>				
Sustitución de los productos y servicios actuales por opciones bajas en carbono	La regulación actual relativa a economía circular y consumo responsable nos obliga a adaptar las decisiones de compra teniendo en cuenta el tipo de material (por ejemplo, envases de un solo uso), los procesos asociados a ese servicio (almacenaje, reposición, etc.)	X		
Inversiones no exitosas en nuevas tecnologías	La aplicación de nuevas tecnologías en materia de eficiencia energética o la necesidad de modificar procesos puede resultar fallido, con la consecuente pérdida económica estimada. En el corto plazo, la actual situación provocada por el COVID-19, puede influir negativamente en la recuperación del retorno de esas inversiones	X		
Costes de transición a una tecnología baja en carbono	La adaptación de edificios existentes o nuevos edificios a la nueva regulación en materia de eficiencia energética de sus instalaciones, tiene asociado importantes inversiones, lo que puede suponer un riesgo para Meliá en cuanto a la capacidad económica y tiempo de actuación	X		
<b>Mercado</b>				
Cambios en el comportamiento del consumidor	Incremento de la concienciación social y medioambiental por parte de la ciudadanía, que puede modificar sus patrones de viajes, disminuyendo los desplazamientos en avión a destinos típicamente vacacionales, reduciéndose el mercado de nuestros principales mercados europeos, quienes apostaban fuertemente por el segmento vacacional en destinos como Caribe o España		X	
Incertidumbre en las señales de los mercados	Escasa previsibilidad de los acontecimientos en áreas como los mercados energéticos, los cuales pueden traer cambios inesperados en los precios de la energía y materias primas de nuestro sector		X	
Incremento de los costes de las materias primas	Los cambios en los patrones climáticos asociados al calentamiento global pueden dar lugar a pérdidas en el sector agroalimentario, impactando en la oferta y en el precio de las materias primas		X	
<b>Reputación</b>				
Cambios en las preferencias del consumidor	La incapacidad de adaptarnos a las nuevas expectativas de los clientes en materia de cambio climático nos pone en riesgo de ser considerada una organización no sostenible, lo que puede afectar a la de reputación de marca		X	
Estigmatización del sector	El estigma de la población hacia el turismo de masas, viéndolo como un sector que puede poner en riesgo los recursos naturales y su asignación, puede poner en riesgo el atractivo de determinados destinos turísticos, especialmente los asociados al segmento vacacional, donde Meliá tiene mayor presencia		X	
Aumento de la preocupación o del feedback negativo de los grupos de interés	La demanda de mayor reporte y transparencia de información relacionada con el cambio climático y la falta de liderazgo en esta materia puede provocar un daño reputacional y pérdida de confianza con los grupos de interés		X	

RIESGOS FÍSICOS				
Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Horizonte Temporal		
		Corto Plazo (<=3 años)	Medio Plazo (>3Años<=10)	Largo Plazo (>10 años)
<b>Agudos</b>				
Incremento de la severidad de los eventos climáticos extremos	Uno de los principales riesgos a los que está expuesto el sector turístico son los eventos climáticos extremos, cuyas potenciales consecuencias pueden derivar en mayores costes operativos, disminución de ingresos por daños en las instalaciones de nuestro hotel, costosos suministros o aumento de primas de seguro	X		
<b>Crónicos</b>				
Cambios en los patrones de precipitaciones y variabilidad extrema en los patrones climáticos	Parte de nuestro portfolio está ubicado en zonas con un mayor riesgo de exposición a eventos climáticos y cambios en los patrones de precipitaciones, lo que pueden causar daños en los activos de la zona si se producen lluvias torrenciales o inundaciones, impidiendo su apertura y actividad  Los cambios de patrones de precipitaciones también pueden provocar riesgos operativos por problemas de suministro y calidad del agua, lo que puede provocar una pérdida de valor del activo e incrementar los costes de operación	X		

RIESGOS FÍSICOS				
Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Horizonte Temporal		
		Corto Plazo (<=3 años)	Medio Plazo (>3Años<=10)	Largo Plazo (>10 años)
Aumento de las temperaturas medias	Los riesgos físicos crónicos representan una pérdida de destinos turísticos atractivos debido a variaciones significativas de temperatura, lo que puede alterar la temporada vacacional y afectar a los ingresos	X		
	Un aumento de los días soleados y de alta temperatura durante la temporada de invierno en zonas de montaña, puede implicar la falta de nieve en las estaciones de esquí y por tanto, la pérdida del atractivo de este tipo de destinos para nuestros clientes			
Aumento del nivel del mar	El aumento del nivel del mar puede poner en peligro activos costeros o en zonas vacacionales. Este riesgo puede provocar una pérdida directa del activo por encontrarse en zonas inundables o bien por pérdida de atractivo de la zona donde se encuentra (pérdida de arenales, biodiversidad, entre otras)			X

OPORTUNIDADES				
Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Horizonte Temporal		
		Corto Plazo (<=3 años)	Medio Plazo (>3Años<=10)	Largo Plazo (>10 años)
<b>Mayor eficiencia de los recursos</b>				
Edificios más eficientes y con mejores prestaciones	La reforma de edificios integrando criterios de sostenibilidad en los procesos de construcción y rehabilitación, permiten disminuir nuestros costes operativos (consumo energético y mantenimiento) e incrementar el valor de los activos	X		
Reducción del uso de recursos energéticos e hídricos	La apuesta por mejoras en la eficiencia de los recursos energéticos e hídricos nos ayuda a gestionar los procesos de forma más eficiente, con acciones como la digitalización de los consumos, inversiones en medidas de eficiencia energética, contribuyendo al cumplimiento de nuestros compromisos públicos	X		
	Proyectos como CO2PERATE permiten la inclusión de tecnología e inteligencia artificial en los edificios, haciéndolos cada vez más inteligentes y sostenibles, anticipándonos con ello a los requisitos normativos y consiguiendo mejoras en el rendimiento energético			
Minimización de la huella de carbono	Si hay un impuesto al carbono en alguno de los países en los que operamos, puede suponer costes de operación importantes, pero llevar a cabo medidas de eficiencia energética nos ayuda a disminuir el número de nuestras emisiones y, por lo tanto, a reducir posibles pagos de las estimaciones financieras iniciales	X		
Reciclaje	El fomento del reciclaje en nuestras instalaciones, así como la inclusión de criterios de sostenibilidad en los procesos de compras que garanticen la reutilización y reciclaje, contribuye a adelantarnos a los cambios regulatorios en los países donde operamos	X		
<b>Recursos energéticos</b>				
Inclusión de energías renovables y diversificación del uso de la energía	La inclusión de energías renovables reduce los costes operativos asociados a la electricidad y/o combustibles fósiles, reduce las emisiones generadas y, por lo tanto, a la consecución de nuestros objetivos de reducción de emisiones		X	X
	Avanzar la compra de energía renovable nos permite avanzar en nuestra estrategia de descarbonización			
Uso de fuentes de energía menos intensivas en carbono	La reducción de instalaciones consumidoras de combustibles fósiles nos permite eliminar o reducir el riesgo a cambios regulatorios que fiscalicen a las fuentes de energía más contaminantes, reduciendo así la exposición a incrementos futuros del precio de los combustibles fósiles		X	X
Uso de incentivos regulatorios	Adoptar medidas de reducción del consumo energético puede ofrecer la posibilidad de incentivos regulatorios o acceso a financiación	X		
	La mejora continua en la gestión energética, hídrica y de residuos, aporta ventaja competitiva al ofrecer el acceso a mayor puntuación en licitaciones públicas y privadas			
<b>Resiliencia</b>				
Programas de energía renovable y medidas de eficiencia energética	La inversión propia en materia de eficiencia energética, la búsqueda de alianzas o la participación en programas de desarrollo de energía renovable, nos permite incrementar el valor de mercado debido a una estrategia de sostenibilidad y una planificación más resiliente		X	

### AUDITORÍAS DE RIESGOS ASOCIADAS A LA ACTIVIDAD HOTELERA

En 2018 se inició un proyecto pionero en el sector hotelero, con la implantación de una herramienta para la detección y gestión de riesgos asociados a la actividad hotelera de alcance global. Esta herramienta da soporte a la realización de una evaluación sistemática, periódica y objetiva de los riesgos para las personas, para el activo físico y para el medioambiente. Además, ayuda en la evaluación del cumplimiento de requisitos legales y de riesgos asociados a aspectos ambientales significativos, incluyendo medidas adecuadas para la prevención y mitigación.

Durante 2019 se realizaron **93 auditorías** en España, Francia, Alemania, Italia y Reino Unido. A raíz de estas auditorías se ha podido observar una mejora sustancial en la detección de riesgos en los hoteles. En 2020, y a pesar del contexto originado por el COVID-19, Meliá Hotels International ha destinado aproximadamente **7,75 M€** a una labor preventiva en la gestión de los riesgos detectados.

Para el cierre del ejercicio 2020 se propone además actualizar las auditorías realizadas en el ejercicio 2019 y contrastar los resultados obtenidos. Dicha verificación permitirá validar los planes de acción establecidos velando así por la mejora continua y las firmes políticas y compromisos establecidos por la Compañía en materia de riesgos.

### PROGRAMA DE COMPENSACIÓN DE EMISIONES "MELIÁ REWARDS SOSTENIBLE"

La creciente demanda de productos y servicios más sostenibles nos ha llevado a ofrecer a nuestros clientes MeliáRewards la posibilidad de implicarse de forma directa en la compensación de emisiones, siendo la primera Compañía hotelera del mundo en aplicar tecnología blockchain al servicio del medioambiente.

En 2019 firmamos e hicimos público, en el marco de la COP25, un acuerdo con la plataforma ClimateTrade, una start up española de referencia internacional en blockchain medioambiental, que permite la compensación de emisiones online de una manera sencilla, directa y certificada, eliminando

intermediarios, costes adicionales y con criterios de total confianza y seguridad. Así, a través de MeliáRewards, los miembros del programa podrán canjear puntos por créditos de carbono certificados bajo estándares internacionales y destinarlos al apoyo de proyectos sostenibles del programa, que desarrollen, protejan y conserven ecosistemas naturales. Estos créditos de carbono y su destino contarán con el aval y certificación de la UN CDM Registry y Verified Carbon Standard (VCS).

Nuestro objetivo, tras su firma, era lanzar el proyecto durante este año 2020. Sin embargo, la crisis sanitaria nos ha obligado a postergar su lanzamiento para este próximo año 2021, con los proyectos ya seleccionados y explicados a continuación.

#### PROYECTO "WIND PROJECT" EN OAXACA (MÉXICO)

El proyecto, desarrollado por Acciona, empresa española líder en el sector de infraestructuras y sostenibilidad, y avalado por AENOR, contribuye a construir un planeta mejor dando respuesta a las necesidades de infraestructura, agua y energía a través de soluciones innovadoras y responsables en México. Tiene como objetivo mantener un parque eólico en Oaxaca (México) para:

- Mejorar las condiciones de vida de una comunidad de más de 12.000 personas
- Llevar electricidad no contaminante a más de 700.000 hogares mexicanos
- Evitar la emisión de más de 670.000 toneladas CO<sub>2</sub>, equivalente al efecto de limpieza de la atmósfera realizada a través de la fotosíntesis, de 33,5 millones de árboles

#### PROYECTO "WASTE4ENERGY" EN RÍO DE JANEIRO (BRASIL)

Este proyecto pionero tiene como objetivo evitar un 50% de emisiones de gases de efecto invernadero a la atmósfera mediante la captura y quema del metano generado por la descomposición de los desechos orgánicos del vertedero, generando electricidad no contaminante para ser distribuida a hogares con recursos limitados. Gracias a este proyecto, en la actualidad, más de 200.000 personas ya tienen acceso a electricidad

de origen renovable en sus casas. A través de la donación de puntos MeliáRewards conseguiremos:

- Recolectar, destruir o utilizar los gases emitidos por el vertedero minimizando, al mismo tiempo, el riesgo de explosiones en el vertedero
- Proteger el subsuelo evitando que los gases se filtren a las capas freáticas y la contaminación de las fuentes de agua naturales

- Generar electricidad no contaminante y llevarla a miles de hogares
- Fomentar la transferencia de tecnología aplicable al proyecto a otras iniciativas similares en otros países
- Potenciar el empleo verde en la región ya que su desarrollo requiere de conocimientos especializados

### HUELLA DE CARBONO Y OBJETIVOS DE REDUCCIÓN DE EMISIONES (SBTi)

GRI: 305-1, 305-2, 305-3, 305-5

Durante 2019 hemos validado los objetivos de reducción de nuestra huella de carbono, de acuerdo con la Science-Based Target Initiative, de forma que el escenario base es mantener la temperatura global muy por debajo de 2 °C en comparación con los niveles pre-industriales, y sobre los que desarrollamos las iniciativas de lucha contra el cambio climático en línea con el compromiso que asumimos en 2015 como consecuencia de los Acuerdos de París (COP 21).

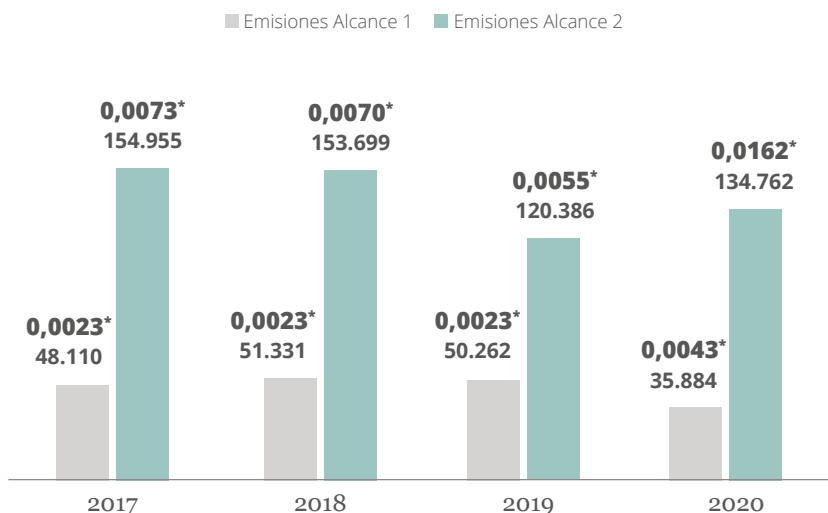
#### ALCANCES 1&2

Las emisiones de efecto invernadero de Meliá, Alcances 1 y 2, son las derivadas de la actividad de combustión de combustibles en nuestras instalaciones, emisiones directas (Alcance 1) o en instalaciones de proveedores, emisiones indirectas (Alcance 2). En 2020, la cobertura de medición ha sido

del 100% (hoteles en propiedad, alquiler y gestión), comparado al 76% de cobertura en 2019. Esto explica porqué las emisiones directas en 2020 son más altas que en 2019, a pesar de haber tenido gran parte de los hoteles cerrados por la pandemia.

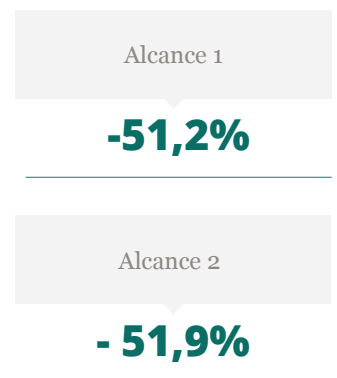
Durante 2020, hemos continuado avanzando en la implantación del sistema de gestión ambiental, de forma que se garantice la medición y contabilización de los consumos en aquellos hoteles que hasta el momento no tenían capacidad de reporte. Del mismo modo, se han añadido al perímetro de contabilidad de energía las nuevas aperturas, estimando los datos de acuerdo con las características climáticas de la zona y/o de número de habitaciones. De este modo, se incrementa el perímetro de medición en 67 hoteles en la contabilización total de energía y cálculo de emisiones. En este sentido, hay que destacar por nivel de significancia la inclusión de los hoteles de Cuba (30), con un peso en el total del consumo de la compañía del 23,30%.

### HUELLA DE CARBONO EMISIONES DIRECTAS (TCO<sub>2</sub>EQ)\*\*

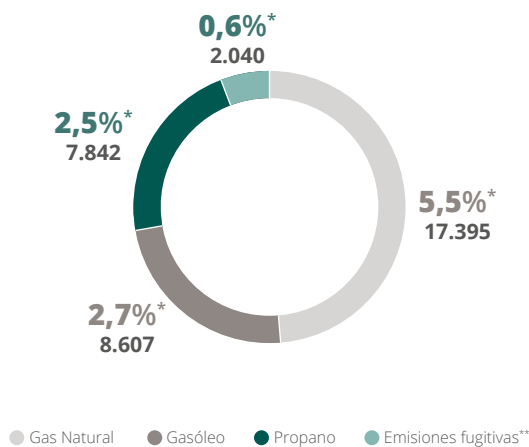


(\*) Ratio de intensidad (TCO<sub>2</sub>eq por estancia) (\*\*\*) Perímetro agregado

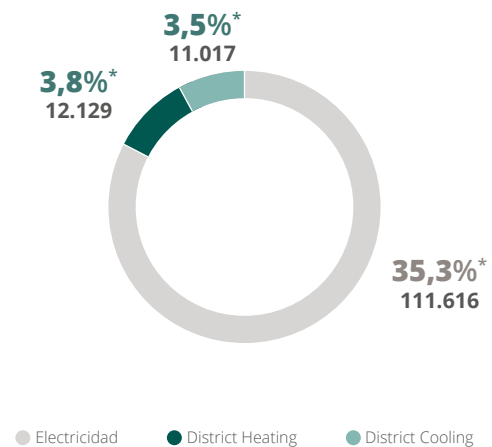
### AHORRO DE EMISIONES (AÑO BASE 2018\*)



(\*) A efectos de comparabilidad y para evaluar el avance en nuestros objetivos de reducción, se ha contabilizado en el año base 2018 los datos de los centros incluidos en el perímetro actual de 2020.

COMPOSICIÓN EMISIONES ALCANCE 1 (TCO<sub>2</sub>EQ)

(\*) Peso sobre el total de emisiones (Alcances 1, 2 y 3). (\*\*) Cálculo de emisiones fugitivas con alcance España y extrapolado al resto del portfolio

COMPOSICIÓN EMISIONES ALCANCE 2 (TCO<sub>2</sub>EQ)

(\*) Peso sobre el total de emisiones (Alcances 1, 2 y 3). Nota: Calculado de acuerdo a metodología "Located Based"

El **Alcance 1** de nuestra huella representa el **11,34%** del total de emisiones generadas, siendo el gas natural y el gasóleo los combustibles que representan un mayor peso. En este sentido, durante estos años se ha priorizado el cambio de instalaciones consumidoras de gasóleo por cambio a gas natural, minimizando el consumo de este combustible con mayor impacto de emisiones e incrementando el uso de gas natural. Actualmente, junto a partners de referencia en el sector de la energía, estamos analizando cómo las instalaciones de gas natural pueden ser adaptadas para su funcionamiento con otras fuentes de energía como el hidrógeno y el biodiesel.

El **Alcance 2** representa el **42,60%** de nuestra huella de carbono, donde la electricidad tiene un mayor peso con un 35,29% sobre el total de emisiones.

Durante los últimos años, hemos apostado por proyectos de ahorro y eficiencia energética que ayuden a reducir las emisiones de nuestra actividad, como es el caso de CO<sub>2</sub>PERATE, cuya finalidad es reducir el consumo de electricidad y combustibles en los hoteles, mediante uso de inteligencia artificial y estrategias de ahorro y eficiencia energética.

## OBJETIVOS DE REDUCCIÓN DE EMISIONES (SBTI)

Alcance 1 y 2 (2023)

**-13%**

Alcance 1 y 2 (2035)

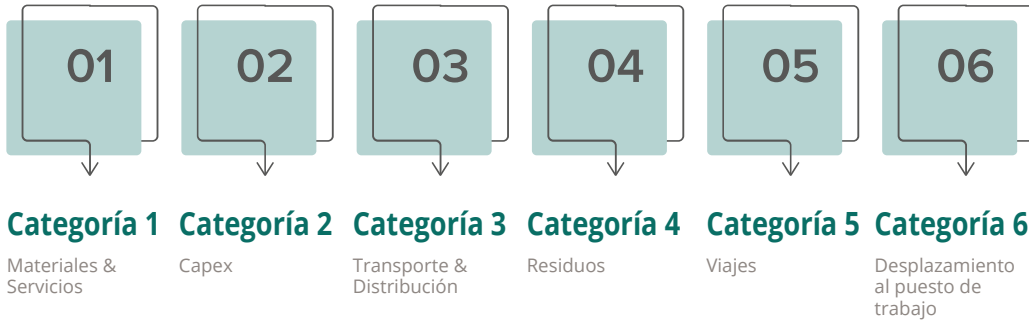
**-51%**

## ALCANCE 3

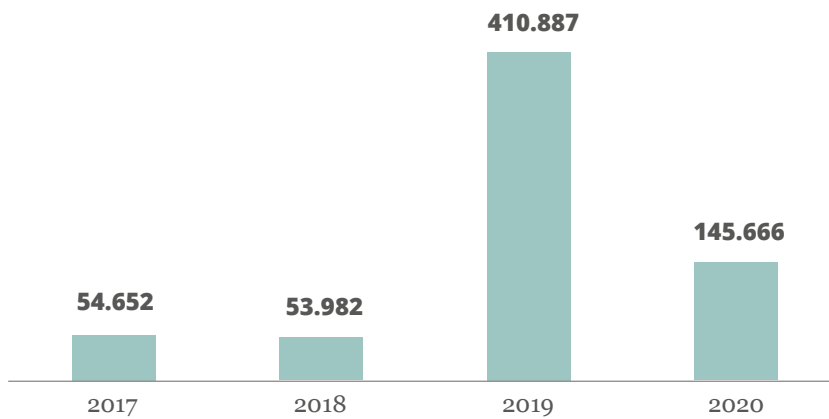
Dada la naturaleza de nuestro modelo de negocio, las emisiones de Alcance 3 son las más significativas para nuestra actividad. Por ello, siguiendo las buenas recomendaciones de buenas prácticas, continuamos avanzando en la medición de la huella de Alcance 3, la cual incluye todas las emisiones indirectas

que se producen en nuestra cadena de valor. En 2020, las emisiones de Alcance 3 se vieron afectadas por el cierre de los hoteles, que provocó un menor volumen de compra de bienes; y por las restricciones a los viajes fruto del COVID-19, que limitaron los viajes de negocio. Asimismo, el teletrabajo también tuvo un impacto positivo al limita los desplazamientos de nuestros empleados.

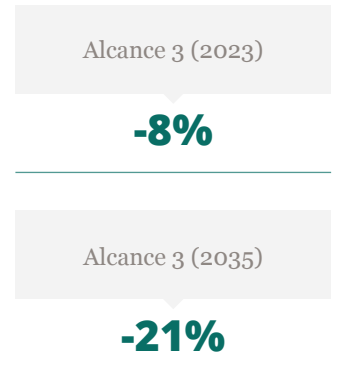
CATEGORÍAS DE MEDICIÓN



HUELLA DE CARBONO ALCANCE 3 (TCO<sub>2</sub>EQ)\*\*



OBJETIVOS DE REDUCCIÓN DE EMISIONES (SBTI)



(\*) Perímetro agregado

Nota: Las emisiones de alcance 3 se incrementan drásticamente a partir de 2019 debido a que ampliamos las categorías de medición



# Cadena de suministro

GRI 102-9, 308-2

En Meliá, nos aseguramos de que nuestros estándares y requisitos de sostenibilidad, incluyendo criterios sociales, medioambientales y de buen gobierno, sean de aplicación a todos nuestros proveedores, apostando por una gestión integral de la cadena de suministro para contribuir al desarrollo de un modelo de negocio responsable.

El contexto actual generado por el COVID-19, ha supuesto la paralización de nuestra actividad hotelera y, por lo tanto, el abastecimiento habitual de productos y servicios. Esto ha generado un impacto significativo en nuestro volumen de compras y ha afectado a miles de proveedores, no sólo locales, sino a nivel mundial. Nuestro compromiso, como

Compañía líder en el sector, es reforzar la relación con nuestros proveedores, establecer mecanismos para apoyarlos durante esta crisis sanitaria y económica; y fomentar, hoy más que nunca, una cadena de suministro más segura y sostenible.

En respuesta a este nuevo contexto, hemos actualizado nuestra [Política de Compras y Contratación de Servicios](#), aprobada por el Consejo de Administración, en la cual reforzamos los compromisos atendidos en el [Código Ético del Proveedor](#) y establecemos principios para la selección de proveedores con criterios calidad, seguridad, sostenibilidad y eficiencia.

## Estrategia de compras

### MISIÓN

Abastecer y mejorar de forma continua los niveles de servicio en términos de calidad y tiempo de suministro, optimizando a su vez el ahorro y fomentando el desarrollo y mejora continua de los compromisos asumidos en nuestra estrategia de sostenibilidad.

Durante este año 2020 y en línea con la actualización de la [Política de Compras y Contratación de Servicios](#), hemos desarrollado una nueva estrategia de compras basada en 4 dimensiones:

- **Excelencia** en el modelo operativo para maximizar ahorros y calidad de servicio
- **Transformación digital** para una mayor agilidad, control y eficiencia en los procesos
- Inversión en **formación y desarrollo** de capacidades digitales de los equipos
- Integración de criterios de **sostenibilidad** en la selección y evaluación de proveedores

## Contexto COVID-19

El contexto generado por la pandemia ha provocado cambios importantes en nuestros patrones de abastecimiento. Uno de los cambios más significativos de este año, ha sido el incremento de la apuesta por **productos de 4ª gama** (frutas y hortalizas mínimamente procesadas) y **5ª gama** (platos preparados con aplicación de temperatura) dentro de la familia de alimentación. Pese a que las ocupaciones de los hoteles están en mínimos históricos, el consumo de este tipo de productos se ha incrementado desde un 130% hasta un 150%, en función de la zona geográfica.

La apuesta por este tipo de productos tiene importantes repercusiones en la reducción

del desperdicio de alimentos, reducción en coste de mano de obra directa para la preparación de alimentos y, en consecuencia, reducción de infraestructura e inversión en maquinaria e instalaciones de cocinas.

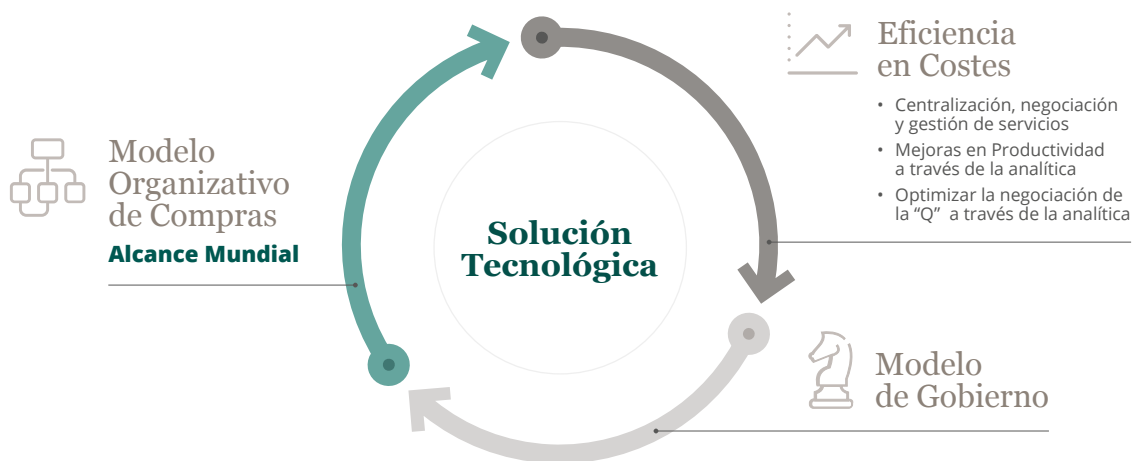
Estas variaciones serán medibles con mayor exactitud en un futuro próximo cuando la operación se encuentre en niveles de ocupación más estables, pero de momento nos han servido para poner en marcha medidas que mejoren la operatividad y la optimización de consumos, y para facilitar el funcionamiento de los hoteles bajo criterios de máxima seguridad de cara a nuestros clientes.

## Transformación digital de la cadena de suministro

En línea con el proceso digitalización de la Compañía, como una de las prioridades estratégicas, hemos dado inicio a la transformación digital de la cadena de suministro, con el objetivo de evolucionar la función de

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

### PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL



## Gestión de riesgos ESG

Con la finalidad de determinar el nivel de riesgo de nuestros principales proveedores con relación a criterios ambientales, sociales y de gobierno, realizamos un análisis de riesgos ESG, en el cual se analizaron temas relacionados a los derechos humanos, seguridad y salud laboral, talento, diversidad, vulnerabilidad, capacidad de adaptación al

cambio climático, disponibilidad de recursos naturales, biodiversidad, relaciones institucionales y corrupción. Este análisis nos da una mayor visibilidad sobre los riesgos a los que estamos expuestos en los países donde operamos y nos permite tomar las medidas necesarias para anticiparnos a dichos riesgos, en caso de su materialización.

### PROCESO DE ANÁLISIS DE RIESGOS ESG

#### Identificación de temas/indicadores

Selección de temas e indicadores específicos que determinan el nivel de riesgo de los temas ESG identificados



#### Evaluación de cada país

Análisis de los resultados de cada uno de los indicadores con el objetivo de obtener un nivel de riesgo-país



#### Ponderación del nivel de riesgo

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

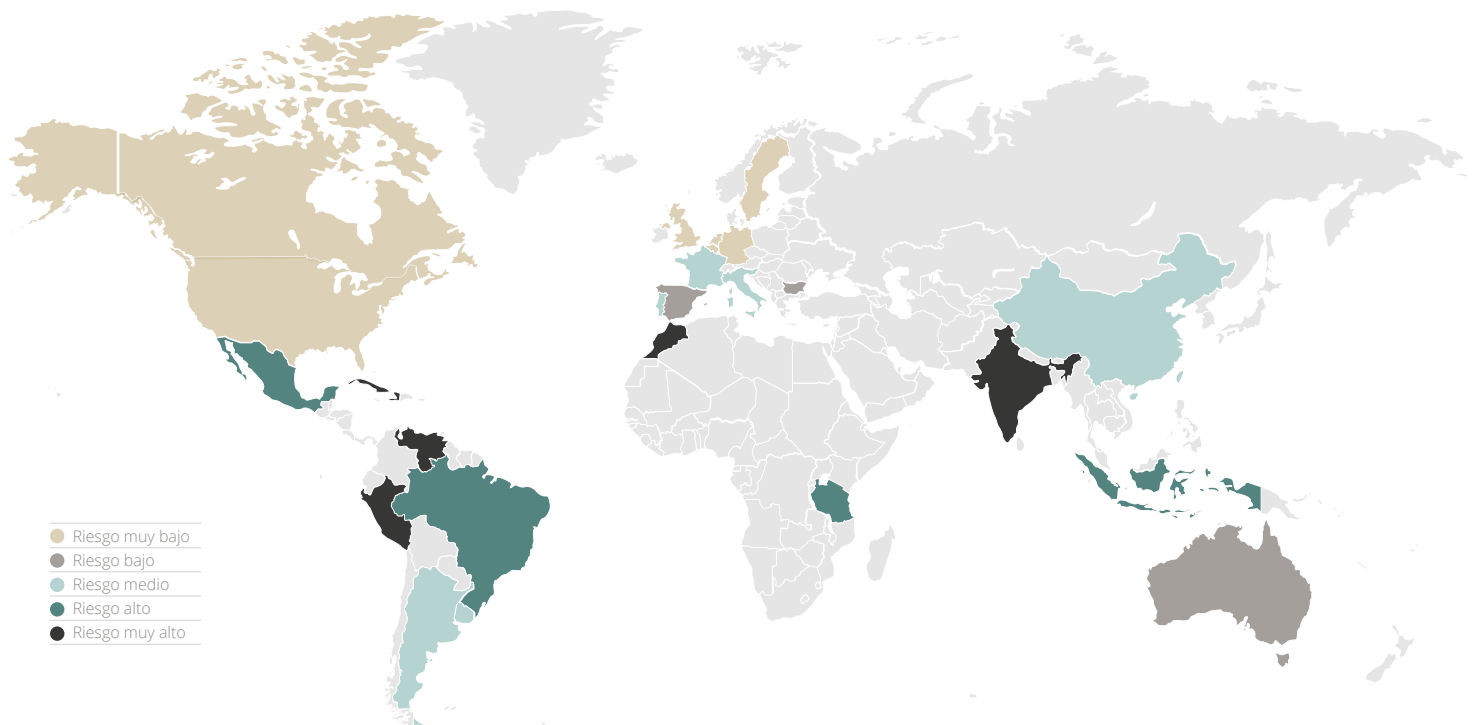


#### Determinación de riesgo final

Aplicación de percentiles al nivel de riesgo país total para mapear los países dependiendo del nivel de riesgo total



## MAPA DE RIESGOS ESG



## Identificación de proveedores críticos

En base a los resultados del análisis de riesgos ESG, se ha definido un proceso para la identificación de proveedores críticos en base a **tres criterios: volumen de compras** (mínimo 1% del total de compras centralizadas), **ficha de riesgos ESG por país**

(ubicación de las principales centrales de compra) y **familia de producto** (categoría de alimentos y bebidas considerada de mayor criticidad, ya que la caducidad del producto puede afectar a la salud de los clientes).

Total proveedores Tier 1 (perímetro consolidado)	Proveedores críticos Tier 1 (perímetro consolidado)	Proveedores críticos No-Tier 1 (perímetro consolidado)
<b>4.187</b>	<b>27</b>	<b>61</b>

## Evaluación ESG a nuestros proveedores

GRI 308-1, 414-1

Para asegurar el cumplimiento de los compromisos establecidos, tanto en la [Política de Compras y Contratación de Servicios](#), como en el Código Ético del Proveedor, realizamos evaluaciones periódicas a nuestros proveedores con el principal objetivo conocer el desempeño sostenible de nuestros proveedores, proponer acciones de mejora

para asegurar un alineamiento con nuestra estrategia y compromisos públicos, así como incorporar los resultados dentro de nuestro proceso de selección y renovación de contratos.

El proceso de evaluación lo realizamos con el apoyo de **EcoVadis**, un partner de

referencia a nivel internacional en evaluaciones ESG, que realiza un proceso de debida diligencia, a través de una plataforma online con cuestionarios adaptados según el tamaño de la empresa, el país o la industria a la que pertenece y siguiendo estándares globales como el Pacto Mundial de Naciones Unidas.

Para establecer un ejemplo de buenas prácticas, Meliá también se sometió en 2019 a esta evaluación, obteniendo el **reconocimiento de nivel Gold por EcoVadis**. Anteriormente, se realizaba este proceso internamente a través de un cuestionario de sostenibilidad que era cumplimentado por

los proveedores. A partir del 2021, y en línea con el proceso de digitalización de la Compañía, la evaluación se realizará a través de esta plataforma.

La situación excepcional que vivimos este año nos ha impedido avanzar en el proceso de evaluación al ritmo esperado. Por este motivo, nuestro objetivo de alcanzar una evaluación del 50% a nuestra cartera de proveedores en 2020, no se ha podido alcanzar. Somos conscientes de la importancia de este proceso, por lo que en 2021 seguiremos avanzando en la medida que la reactivación de la actividad nos lo permita.



## Selección de proveedores con criterios sostenibles

GRI 308-1, 414-1;

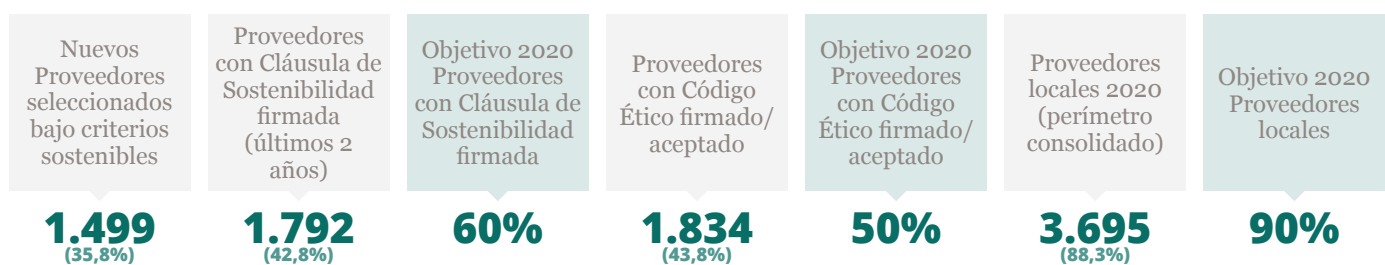
La selección de proveedores se realiza en base a criterios técnicos, económicos y sostenibles, a través de un proceso riguroso y transparente, que asegura la selección óptima de proveedores, de acuerdo con nuestros principios, valores y compromisos públicos asumidos.

Al entablar una relación comercial con Meliá, todos los proveedores deben aceptar nuestro **Código Ético del Proveedor**, o, en caso de

que cuenten con un propio, deberán firmar un **Conformity Statement**, que garantice el alineamiento con los principios de nuestro código. Además, deben firmar una **Cláusula de Sostenibilidad**, a través de la cual aceptan el conocimiento de nuestros requerimientos en esta materia y se comprometen a su impulso, asumiendo la posibilidad de que auditemos su cumplimiento y grado de avance.

### COMPROMISOS CÓDIGO ÉTICO DEL PROVEEDOR

 Cumplir la legislación	 No tolerar la esclavitud	 Prohibición del trabajo infantil	 Asegurar entornos laborales seguros	 Asegurar entornos laborales seguros
 Salario justo	 Respeto por el medioambiente	 No discriminación	 Cadena de suministro responsable	 Libertad de opinión y asociación



# Impacto social

GRI 102-12; 413-1

En Meliá entendemos nuestra aportación social como el resultado de una **adecuada combinación** entre el impacto de nuestra actividad, el modo en el que redistribuimos el valor generado a nuestros grupos de interés y la activación de nuestra vertiente más solidaria o filantrópica.

Este año 2020 ha sido un año complejo que, inevitablemente, ha afectado a nuestra capacidad de creación de valor, dado el parón de nuestra actividad como consecuencia de la pandemia.

Sin embargo, también ha sido un año muy intenso en la aportación social a una sociedad que ha percibido, en el sector privado, un claro liderazgo de solidaridad en los primeros meses de la crisis.

Por ello, desde nuestra posición de empresa hotelera de referencia y nuestro poder de influencia y capacidad de movilización, hemos querido actuar solidariamente ofreciendo soluciones a nuestros propios equipos y aliados, mostrar nuestro reconocimiento público a los colectivos sanitarios o apoyar a entidades sociales de diferente naturaleza, entre otros.

## VALOR ECONÓMICO GENERADO Y DISTRIBUIDO

GRI 201-1

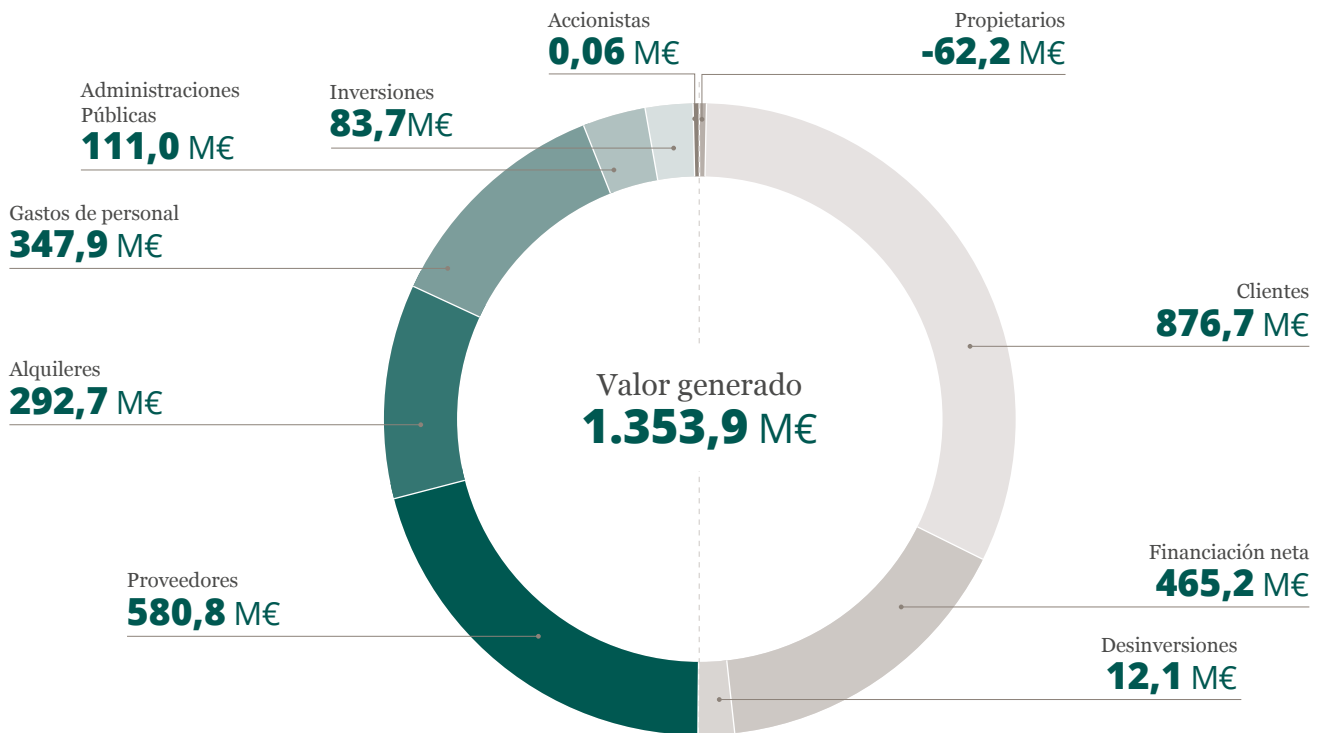
Somos conscientes de que la **actividad turística contribuye significativamente al progreso** económico y social de los destinos y en muchos otros sectores que forman parte de la cadena de valor del sector.

Hemos sido pioneros en la industria turística española en el cálculo del denominado Cash Flow Social. Desde el año 2008, medimos la riqueza y el impacto positivo que generamos como Grupo. Entendemos el Cash Flow Social como la traducción económica del beneficio directo generado para la sociedad en su conjunto y para todos nuestros grupos de interés.

El cálculo de nuestro **Cash Flow Social 2020** refleja el impacto negativo de la crisis, no sólo en nuestra actividad, sino también en el resto de los actores afectados por la industria turística. Queda patente de este modo el importante papel que el sector turístico genera en las economías mundiales, como un motor esencial para la creación de valor económico y social.



CASH FLOW SOCIAL 2020



Valor de Entrada



Cientes	Desinversiones	Financiación neta
Ingresos procedentes de la actividad hotelera, otros activos y negocios	Ingresos por desinversiones inmobiliarias, empresas del grupo, activos financieros, etc.	Ingresos por financiación bancaria

Valor de SALIDA



Proveedores	Alquileres	Empleados	Administración Pública	Inversiones	Accionistas, Proprietarios y Otros
Pagos a proveedores de comida y bebida, servicios externos, transportes, suministros, etc.	Pagos a propietarios de los activos inmobiliarios utilizados para la gestión hotelera y otras actividades	Pagos al personal tanto de las oficinas corporativas como de los hoteles propios y en gestión	Por impuestos relativos a: beneficios, cargas sociales, tributos sobre la actividad, etc.	Pagos por inversiones realizadas, mantenimiento o reformas en activos de la Compañía	Dividendos a accionistas, pagos a propietarios, gastos financieros, variaciones del tipo de cambio, préstamos a entidades asociadas, etc.

ACCIÓN FILANTRÓPICA

Hasta el mes de marzo, nuestras unidades de negocio han continuado desarrollando su actividad social a través de acciones de apoyo directo a entidades sociales y colectivos, con normalidad y de forma alineada con nuestra [Política de Filantropía](#) y su sistema de gestión. En relación a este sistema, este año hemos diseñado y lanzado una píldora formativa específica sobre Filantropía a través de la cual se han formado 214 personas.

Aunque este año 2020, sólo hemos realizado aportaciones económicas a una fundación (Born to Learn), **hemos seguido prestando apoyo**, principalmente en especie, a diferentes entidades, a nivel corporativo o a través de nuestras unidades de negocio, por valor de más de 5,2 M€.

Donaciones totales	Donaciones en especie	Donaciones económicas
<b>5.236.403 €</b>	<b>5.211.071 €</b> (99,52%)	<b>25.332 €</b> (0,48%)

Durante el primer trimestre del año, nuestras unidades de negocio han seguido incentivando a nuestros clientes en la captación de fondos a favor de la infancia, por valor de más de 46 k€, que fueron entregados a Unicef como contribución a los diferentes programas de **promoción de los derechos y el bienestar de la niñez** y la sociedad, así como la lucha contra la explotación sexual comercial de niños y niñas en todo el mundo. A pesar de haber sufrido el parón prácticamente total de nuestra actividad, este ámbito ha seguido siendo un campo de trabajo claro para nosotros. Damos continuidad así a nuestros enfoques alineados con el **ODS 10 (Reducción de las desigualdades)** y el **ODS 17 (Alianzas para alcanzar los objetivos)**

El mes de marzo supuso un punto de inflexión en cuanto a nuestra aportación más filantrópica. El obligado parón de la actividad nos ha exigido reorientar nuestra capacidad de impacto social a enfoques que han sido impulsados y coordinados a nivel corporativo y focalizados a apoyar las necesidades derivadas de la pandemia. Así, el **ODS 3 (Salud & Bienestar)**, así como las acciones impulsadas para avanzar, ha capitalizado nuestra contribución filantrópica este año, tornándola en una **prioridad para nosotros**.

A pesar de este reenfoque de prioridades, y con un alcance menos del deseado dadas las circunstancias, hemos seguido trabajando en otros ámbitos esenciales para nosotros

como son los proyectos de **cooperación para el impulso de iniciativas responsables** (más detalle en el Apartado [Economía circular con trasfondo social](#)) e iniciativas de para la mejora de la **empleabilidad** de colectivos en riesgo de exclusión (más detalle en el Apartado [Integración sociolaboral de colectivos en riesgo](#)), con el deseo de seguir impulsando estas líneas en la medida en la que recuperemos nuestra actividad.

#### CONTRIBUCIÓN SOCIAL DURANTE EL COVID-19

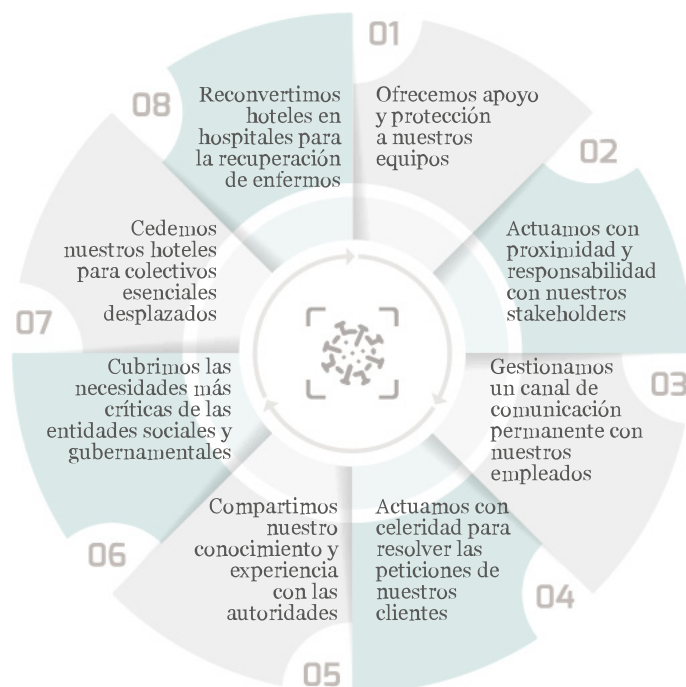
La crisis sanitaria que hemos vivido durante el presente año ha superado a cualquiera de las crisis anteriormente sufridas. La paralización de la actividad económica mundial, las limitaciones a la movilidad y el confinamiento en aquellos países donde era preciso tomar medidas más exigentes, ha impactado de un modo especialmente grave en nuestra sociedad, de forma brusca e inesperada, generando un nivel de incertidumbre y un impacto social sin precedentes de nuestra historia más reciente.

Pero también, esta pandemia ha permitido aflorar lo mejor de nosotros mismos, nuestro compromiso, la responsabilidad, la solidaridad, la empatía, la colaboración y los valores, activando un sinfín de iniciativas enfocadas a movilizar los recursos económicos, humanos, tecnológicos, sanitarios o de cualquier otra naturaleza, que fueran necesarios para mitigar los efectos del COVID-19 desde el primer momento.



Meliá Bali. Proyecto Linen 4 Life

## IMPACTO SOCIAL COVID-19



Nuestra empresa se ha sumado a este objetivo común y **ha querido ser parte activa** para contribuir a paliar algunas de las necesidades más críticas y acuciantes a las que, como sociedad, nos hemos enfrentado, mostrando el poder transformador y el efecto multiplicador de este compromiso solidario al servicio de la sociedad.

La situación de crisis sanitaria vivida, que provocó el colapso del sistema hospitalario mundial, y de forma especial el sistema sanitario español durante los meses de marzo y abril de 2020, nos llevó a ser uno de los primeros grupos hoteleros en poner nuestros **hoteles a disposición de las autoridades sanitarias** que, en algunos casos, ha permanecido durante todo este largo año de pandemia. De este modo, el **ODS 3 Salud**

**& Bienestar** ha sido el marco de referencia para gran parte de las acciones que hemos impulsado este año y que han supuesto para nosotros una **prioridad máxima**.

Esta iniciativa, extendida también en otros países, daba respuesta a las necesidades de ampliar las camas disponibles, para facilitar que pacientes en fase de recuperación pudieran alojarse en un entorno seguro y apoyado por personal sanitario.

Asimismo, ofrecimos a las autoridades gubernamentales algunas unidades hoteleras que mantuvimos operativas, para alojar a clientes en tránsito que debían guardar cuarentena o para alojar personas desplazadas, de su lugar de origen, que prestaban servicios esenciales durante la pandemia.

**“Somos testigos a diario de cómo los sanitarios se desviven profesional y humanamente en primera línea durante los meses de lucha contra la enfermedad, y por ello, además de nuestras instalaciones, queremos ofrecerles la ilusión de un merecido descanso en un hotel de su elección, cuanto todo esto haya pasado”**

comentaba el Vicepresidente Ejecutivo & CEO de Meliá Hotels International Gabriel Escarrer.

Manifestado este compromiso activamos **Meliá con los Héroos**, el homenaje de nuestra Compañía a todos los colectivos médicos y sanitarios, así como a las fuerzas y cuerpos de seguridad y otros colectivos esenciales, en la que ha sido, hasta la fecha, la acción solidaria más importante de nuestros más de 60 años de historia. Regalamos más de 30.000 estancias, beneficiando a más de 17k personas, todos ellos colectivos claves que actuaban en primera línea durante la pandemia.

El compromiso con nuestros empleados también ha sido una prioridad durante estos largos meses de pandemia. Como empresa familiar, **proteger el talento** de nuestros equipos y velar por **su seguridad y salud** ha marcado nuestra agenda, así como apoyar económica o emocionalmente a aquellas personas que precisaban de una atención especial.

Los avances de la **digitalización** durante estos últimos años, ha facilitado que nuestros equipos pudieran formarse durante el cese de la actividad hotelera, facilitando el acceso a la plataforma de formación online eMeliá, que ofrece una amplia gama de cursos, actividades o webinars para todo tipo de perfiles y necesidades.

Por otra parte, hemos trabajado de forma incansable con nuestros propietarios, socios, **partners** y todos aquellos stakeholders que han depositado su confianza en la Compañía, con el objetivo atender a sus inquietudes y prepararse para el reinicio de la actividad.

Por último, ante la gravedad de la situación, ofrecimos apoyo a los colectivos más vulnerables, reforzando **nuestra vertiente más solidaria** donando material sanitario, de higiene, de lencería o alimentos de primera necesidad a entidades y colectivos sociales, principalmente durante la primera fase de la COVID -19, sumando el apoyo a nuestro propio personal, que recibió artículos de comida, percederos o de primera necesidad.

Esta crisis ha puesto de relevancia la **fuerza de la colaboración y cooperación** ante circunstancias excepcionales y nos ha brindado la oportunidad de ser coherentes con nuestro propio propósito empresarial.

La importancia del turismo en la economía mundial se ha evidenciado de forma dramática y nuestro anhelo es retornar a la normalidad y la actividad, para paliar los efectos de esta crisis e impulsar de nuevo el crecimiento económico y el empleo en todos nuestros destinos.

#### IMPACTO SOCIAL COVID-19

##### HEMOS SEGUIDO APOSTANDO POR EL TALENTO DE NUESTROS EQUIPOS

Alcance eMeliá (personas)	Usuarios activos eMeliá	Horas totales de formación	Horas de formación /empleado
<b>+45.000</b>	<b>+21.000</b>	<b>+510.000</b>	<b>22,61</b>

##### STAY SAFE WITH MELIÁ, UN PROGRAMA ORIENTADO A LA SALUD Y LA SEGURIDAD PARA REFORZAR LA CONFIANZA

Personas formadas	Horas totales de formación	Horas de formación por empleado	Hoteles certificados por Bureau Veritas	Inversión en adaptación de hoteles y oficinas	Valoración positiva de clientes
<b>+21.000</b>	<b>+294.800</b>	<b>8,59</b>	<b>47</b>	<b>+2,2 M€</b>	<b>83,3%</b>

*"NOCHES POR VUESTROS DÍAS", RECONOCEMOS EL ESFUERZO DE NUESTROS HÉROES*

Noches de hotel donadas	Valoración económica	Colectivos esenciales beneficiados (personas)	Impactos en medios
<b>+32.000</b>	<b>+4,9 M€</b>	<b>+17.000</b>	<b>+60 M</b>

*HEMOS RECONVERTIDO NUESTROS HOTELES*

Hoteles medicalizados (España)	Hoteles esenciales (5 países)	Pacientes COVID-19 alojados	Donaciones de proveedores recibidas
<b>6</b>	<b>11</b>	<b>738</b>	<b>+180.000 €</b>

*HEMOS BRINDADO APOYO A ENTIDADES SOCIALES*

Hoteles implicados	Entidades apoyadas	Donaciones de material	Mascarillas solidarias confeccionadas
<b>81</b>	<b>41</b>	<b>+104 k€</b>	<b>+37.000</b>





# Protección de los derechos humanos

## Anticipación a los nuevos marcos regulatorios

Nuestros valores como empresa nos permiten contribuir a la protección de los derechos humanos en nuestra cadena de valor ya que son el eje vertebrador de un modelo de gestión hotelera que avanza en la integración de criterios éticos y responsables. Este hecho adquiere especial relevancia ya que Meliá gestiona hoteles en más de 40 países.

El contexto nos exige contar con marcos de relación y gestión que garanticen la defensa de estos derechos en la operación hotelera y que nos permitan asegurar el cumplimiento normativo actual, ya sea desde la perspectiva del reporte, como la **Ley 11/2018 sobre divulgación de información no financiera** que obliga a las empresas sujetas a publicar información anual sobre sus impactos ambientales, sociales y de buen gobierno corporativo, o nuevas regulaciones procedentes de la Unión Europea que, a corto plazo, exigirán a las compañías criterios de debida diligencia basados en el informe "Requisitos de Debida Diligencia a través de las cadenas de suministro" publicado en febrero de 2020.

Estas nuevas iniciativas legislativas en materia de derechos humanos que formarán parte de European Green Deal y del **European Recovery Plan Plan**, estarán basadas en los **Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las empresas y los derechos humanos (Principios Rectores)** así como en los **principios de OCDE y de la OIT**, y

exigirán a las empresas europeas que se responsabilicen de los impactos sobre los derechos humanos y el medio ambiente en sus cadenas de suministro.

Los futuros nuevos marcos regulatorios en la materia, han llevado a Meliá a participar en encuentros y foros especializados para entender los nuevos enfoques regulatorios, compartir conocimiento y experiencias adquiridas.

En ambos casos contamos con planteamientos previos a su exigencia normativa ya que, desde el año 2012 contamos con un Código Ético que contempla estos derechos y sus principales marcos de referencia. Además, desde el año 2018 contamos con una política específica, reportamos información no financiera en materia de derechos humanos y, además, disponemos de un Código Ético del Proveedor que establece principios de relación y criterios de selección. Por otro lado, formar parte, en calidad de **socio signatory, del Pacto Mundial (Global Compact)**, nos permite asegurar la integración de los **10 Principios Rectores** en nuestra actividad y seguir avanzando por la senda de la defensa de los derechos de la infancia promovidos por el **Código ECPAT** Contra la Explotación Sexual Infantil en 2006, y en cuya firma Meliá fue pionera en la industria turística española al ser la primera empresa en manifestar su apoyo público en el año 2006.

## Nuevo análisis del autodiagnóstico

Nos anticipamos a esta situación con la realización en 2019 de un **Control Self-Assessment (CSA)** de alcance global para identificar potenciales riesgos vinculados a los derechos humanos en su cadena de valor y planificar potenciales planes de acción para su mitigación.

El autodiagnóstico realizado ha reforzado los controles en esta materia, incorporada desde el 2018 al mapa de riesgos de la Compañía que, además de identificar y monitorizar los riesgos de carácter o naturaleza financiera, operativa, estratégica o

reputacional, incorpora potenciales impactos que nuestra actividad pudiera ejercer en los derechos humanos.

Durante 2020, Meliá ha realizado un nuevo análisis, más detallado y ponderado, del ejercicio realizado en el año anterior, en que participó el 94% del portfolio en propiedad, alquiler y gestión, a excepción de Cuba, y que se estructuró en torno a 9 bloques temáticos que daban cobertura a la totalidad de compromisos públicos asumidos por Meliá a través de 54 cuestiones específicas.

El análisis ha asignado un peso específico diferenciado a cada uno de los 9 bloques atendiendo a los riesgos y oportunidades identificadas durante el proceso de elaboración del Informe Anual Integrado 2019, a

los criterios de la Ley EINF, estándares GRI, los compromisos públicos de Meliá Hotels International en los diferentes ámbitos y las prioridades de la Compañía.



Asimismo, se ha procedido a realizar un análisis global de los 9 bloques temáticos y un análisis detallado de cada uno de los

bloques, de forma individualizada, atendiendo a la realidad de Meliá en cada regional y país y bajo los siguientes rangos de gestión.

## Identificación de riesgos en derechos humanos

El contexto vivido en relación con la crisis del COVID-19 ha permitido a Meliá confirmar una gestión enfocada en las personas y demostrar una gran capacidad de adaptación en un entorno complejo y marcado por la incertidumbre, también en cuanto a su impacto en los derechos humanos en el ámbito empresarial. La gestión realizada y las medidas implantadas en materia de derechos laborales y protección de la salud, principalmente, confirman el nivel de integración de los derechos humanos en el día a día de la Compañía.

Aunque la gestión de Meliá en relación con esta materia no presenta riesgos críticos, sí hemos identificado situaciones de carácter excepcional en Jamaica, Marruecos y Bahamas, que no suponen en realidad un riesgo crítico debido a que afectan a 4 unidades hoteleras.

Este análisis cobra especial importancia por el hecho de que la Compañía opera hoteles en 16 países en los cuales, según el Informe de *Human Rights Watch 2020*, no se respetan estos derechos. El nivel de diligencia en la gestión de esta materia, atendiendo a esta realidad, nos permite concluir que la gestión llevada a cabo es adecuada ya que sólo en 1 de estos países existen oportunidades de mejora.

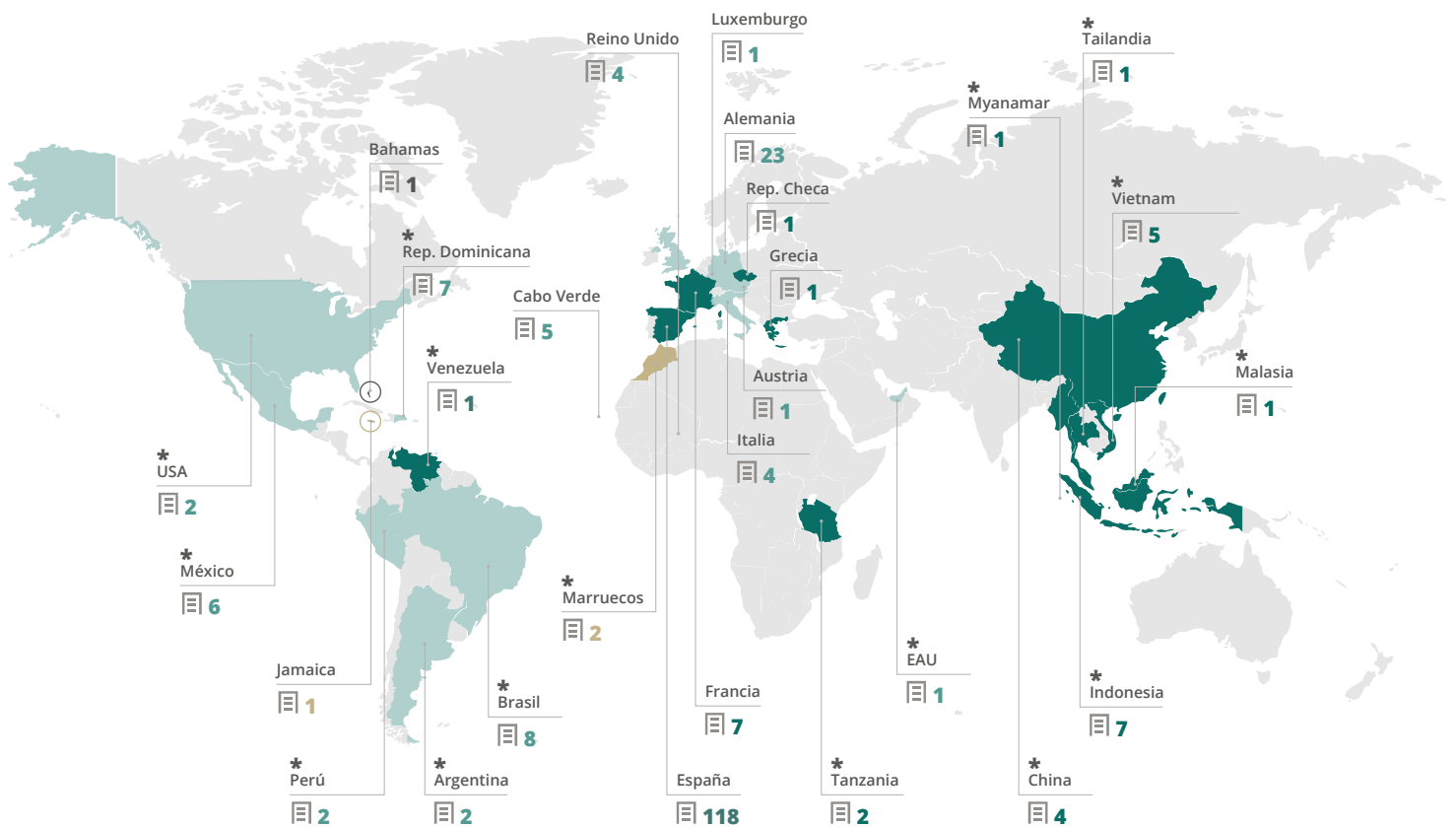
Por ello, a partir de 2021 actualizaremos nuestro autodiagnóstico y realizaremos un nuevo análisis, incrementando su alcance en el portfolio. Así mismo, definiremos un protocolo global con planes específicos por regional que permitan consolidar la gestión integrada de esta materia, y exploraremos opciones de formaciones específicas para colectivos clave a través de la plataforma eMeliá.

### NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN EL AUTODIAGNÓSTICO

	América	EMEA	Spain	Asia
Portfolio participante	81%	94%	99%	86%
Nº de hoteles	30	48	125	19
Nº de países	10	11	3	6

Nivel global de participación

**94%**



Rangos de gestión

- Excelente: > 90%
- Buena: 75%-90%
- Adecuada: 60%-75%
- Riesgo: < 60%

☰ Nº hoteles

\* Nota: Vulneración de DDHH según HRW - Informe Human Rights Watch 2020. Países en los que se vulneran los derechos humanos de gestión.

## Integración en la cadena de suministro

GRI 412-3; 414-1

Tras el lanzamiento en junio de 2019, junto a EcoVadis, de un proceso alineado con los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, para evaluar a un grupo seleccionado de proveedores considerados clave atendiendo a su volumen de compra, familia de producto y país de origen. En los

últimos dos años han sido evaluados 86 proveedores no habiéndose identificado riesgos significativos en la vulneración de derechos como la libertad de asociación, negociación colectiva, aspectos relacionados con el trabajo infantil o el trabajo forzoso.

Proveedores evaluados en Derechos Humanos por Ecovadis (últimos 2 años)

**86**

## Impacto del COVID-19 en los Derechos Humanos

La pandemia del COVID-19 está siendo algo más que una situación global de emergencia sanitaria, ya que se está derivando una crisis económica y social que, desde su inicio, ha afectado de forma directa a ciertos derechos humanos en un contexto empresarial.

De este modo, la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), más vinculados que nunca con la Declaración Universal de Derechos Humanos, se convierten en el marco de referencia para afrontar esta situación.

Para dar respuesta a esta situación, de forma alineada con su propia *Política de Derechos Humanos*, Meliá ha hecho un esfuerzo adicional para dar cobertura a las necesidades y expectativas de dos de sus principales grupos de interés en los siguientes ámbitos;

- Salud, principalmente de clientes y empleados, como stakeholders prioritarios.
- Trabajo, sin discriminación, de forma satisfactoria y protección frente al desempleo.
- Consumo, transparencia y flexibilidad para el disfrute de nuestros clientes



# Posicionamiento institucional

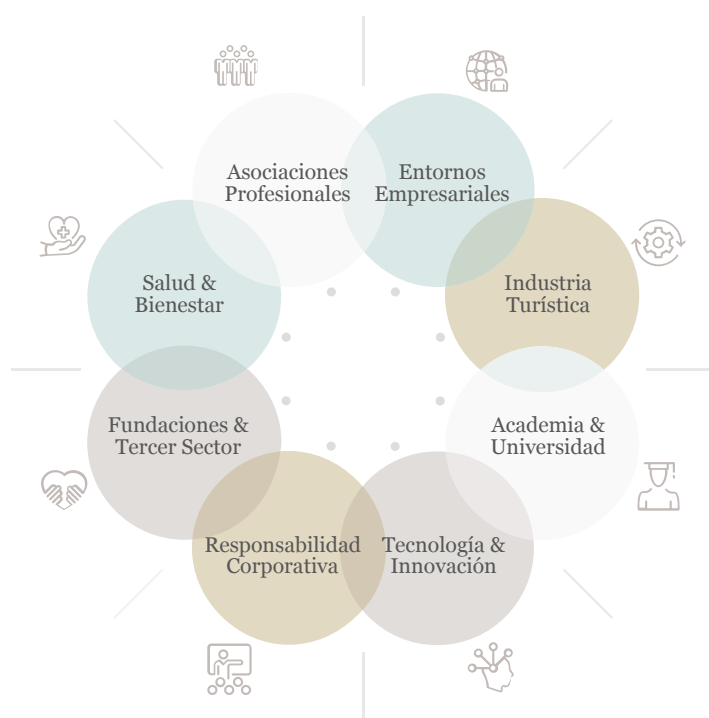
Como empresa internacional y de referencia en la industria turística, **queremos ser parte activa del tejido asociativo** empresarial en los destinos donde operamos y compartir nuestra experiencia, así como defender los intereses comunes del sector.

Los **vínculos** facilitan adquirir nuevos conocimientos, anticipar nuevas tendencias, participar en el debate con otras empresas

líderes o explorar oportunidades de trabajo colaborativo para, en definitiva, enriquecer nuestro sistema de gestión empresarial.

Apostamos por una **presencia equilibrada**, tanto a nivel internacional como nacional participando en aquellos ámbitos\* que consideramos esenciales para nuestro negocio, y en los cuales podamos aportar un valor **tangible**.

## ÁMBITOS DE PRESENCIA



Este año ha sido un período especialmente intenso en cuanto a actividad institucional se refiere. La crisis sanitaria ha precisado de una **cooperación y trabajo en red** entre diferentes actores, públicos y privados, para gestionar los impactos de la pandemia en el sector turístico y en la economía.

Con ellos, hemos podido **comunicar las preocupaciones de la sociedad en general y las de nuestra industria**, en particular. Asimismo, hemos compartido nuestra experiencia en China, al ser el primer país que vivió el inicio de la crisis sanitaria y de esta forma ayudar a otros actores a reforzar sus planteamientos.

Por otra parte, **nos hemos sumado** a muchas acciones del sector empresarial español, para cubrir las primeras demandas y necesidades, realizando aportaciones

principalmente durante la primera etapa de la pandemia y extendiendo nuestro compromiso social en otros destinos donde actualmente estamos presentes.

Durante este largo año, y con el objetivo de impulsar un posicionamiento institucional adecuado entre nuestros objetivos empresariales y el contexto que se ha vivido, hemos revisado nuestro modelo, aplicando criterios estratégicos con visión de largo plazo.

Contar con un **posicionamiento sólido y alineado** con nuestros objetivos empresariales contribuirá a mejorar nuestra reputación corporativa y a reforzar el vínculo con nuestros principales grupos de interés. Durante el próximo año, seguiremos reforzando nuestro modelo y explorando nuevas oportunidades

\* El detalle de nuestra presencia en asociaciones y entidades puede consultarse en el apartado Relaciones Institucionales (policy influence)

## Principales foros e instituciones

### Entornos empresariales



Ayuda a las empresas a enfrentarse a los retos y oportunidades de la globalización ofrece. Formamos parte de la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa y Anticorrupción.

Miembros desde el año 1997.



Su principal cometido es la representación, promoción y defensa de los intereses generales de las empresas españolas. Dada nuestra presencia internacional, también formamos parte de las Cámaras de Comercio de España ubicadas en Reino Unido, Francia, Bélgica, Luxemburgo y Perú.

Miembros desde el año 2014.



Comunidad global de empresas y directivos que aspira a construir una sociedad más fuerte, dinámica y preparada para afrontar los retos presentes y futuro a través del desarrollo profesional y personal de la comunidad empresarial.

### Industria turística



Foro privado de referencia internacional para la industria del viaje y del turismo que aglutina a más de 200 empresas a nivel mundial, con el objetivo de trabajar para poner el valor la importancia de la industria turística y su impacto económico y social en el mundo.

Miembros desde el año 2017.



Organismo de Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos. Durante este año, hemos renovado nuestro compromiso con el Código Ético Internacional del Turismo.

Miembros desde el año 2011.



Agrupamos a 34 de las más relevantes empresas de la cadena de valor turística española. Miembros desde el año 2002, actualmente nuestro Vicepresidente Ejecutivo & CEO ostenta la presidencia de esta entidad, desde el año 2019.

### Responsabilidad Corporativa



Iniciativa internacional que promueve la responsabilidad social empresarial.

Miembros desde el año 2011. Socios *signatory* desde 2018.



Entidad sin ánimo de lucro que promueve el compromiso de las empresas en la mejora de la sociedad para generar valor económico e impacto social. Asimismo, estamos presentes en algunos de los órganos de gobierno de la fundación como son el Patronato y el Consejo Asesor.

Miembros desde el año 2010.

## ÍNDICES, RANKINGS Y MONITORES

Formamos parte de diferentes **índices especializados** en ámbitos ESG, con el objetivo de dar a conocer el grado de solidez de nuestro desempeño en los ámbitos medioambiental, social o de gobierno.



Now a Part of **S&P Global**

Marco de referencia internacional que evalúa el desempeño de las compañías en el ámbito de la sostenibilidad y una gestión responsable. Meliá ha participado anualmente en este índice desde el año 2018.



FTSE4Good

Índice mundial que evalúa los criterios de ética empresarial, responsabilidad corporativa y alineamiento con los ODS, de compañías cotizadas en el índice bursátil español.

Presentes desde 2008.

ISS QualityScore

Índice que analiza los riesgos corporativos en ámbitos como gobierno corporativo, compensación, derechos de los accionistas, auditoría o gestión de riesgos.

Este año se ha obtenido la puntuación máxima de 1 sobre 10.

## “Meliá se sitúa como líder en sostenibilidad en España y Europa tras la evaluación realizada por S&P Global en el SAM 2020 Corporate Sustainability Assessment”



Principal proveedor global independiente de estudios y calificaciones de ESG y gobierno corporativo dirigido a inversores.

Meliá ha obtenido una puntuación de 24,3 puntos sobre 100, siendo 100 el resultado con mayor riesgo.

ecovadis

Presentes desde 2019, Ecovadis es la plataforma de referencia en calificación y evaluación del nivel de responsabilidad social empresarial en cadenas de suministro. Meliá cuenta con el nivel de reconocimiento **Gold**.

Asimismo, participamos en **rankings y monitores** de referencia en ámbitos que responden a nuestras prioridades y necesidades como empresa o que estén alineados con nuestra estrategia.

## EVOLUCIÓN EN RÁNKINGS Y MONITORES

			2018	2019	2020
Gestión ESG & Liderazgo	 Now a Part of 	<b>S&amp;P GLOBAL – Ámbito Internacional</b> Corporate Sustainability Assessment Participantes desde 2018	★ 3	★ 1	★ 2
		<b>MERCO EMPRESAS – Ámbito Nacional</b> 100 empresas españolas con mejor reputación corporativa de España Presentes desde 2011	★ 19	★ 19	★ 30
		<b>MERCO LÍDERES – Gabriel Escarrer Jaume</b> 100 líderes empresariales mejor valorados Presente desde 2012	★ 29	★ 26	★ 25
Responsabilidad & Gobierno Corporativo		<b>MERCO RESPONSABILIDAD &amp; GOBIERNO CORPORATIVO – Ámbito Nacional</b> 100 empresas españolas más responsables y con mejor gobierno corporativo de España Presentes desde 2014	★ 17	★ 17	★ 21
Cambio Climático & Medioambiente		<b>CDP CLIMATE – Ámbito Internacional</b> Ranking internacional que evalúa a las mejores empresas por su gestión climática Participantes desde 2011	-	B	★ A-
		<b>CDP WATER – Ámbito Internacional</b> Ranking internacional que evalúa a las mejores empresas por su gestión hídrica Participantes desde 2019	-	★ B	★ B
Personas & Talento		<b>MERCO TALENTO – Ámbito Nacional</b> 100 empresas españolas que mejor gestionan el talento Presentes desde 2011	★ 16	★ 16	
		<b>MERCO TALENTO UNIVERSITARIO – Ámbito Nacional</b> 100 empresas españolas más atractivas para los universitarios Presentes desde 2017	37	★ 29	
		<b>UNIVERSUM – Ámbito Nacional</b> Empresas preferidas para estudiantes de ciencias empresariales Presentes desde 2016	★ TOP 10	★ TOP 10	★ TOP 10

Nº Posición en ranking ★ Liderazgo en la industria turística en España

Los resultados correspondientes a 2020 de los Monitores de Merco Talento y Merco Talento Universitario no habían sido publicados a la fecha de elaboración del presente informe.



## Premios & reconocimientos

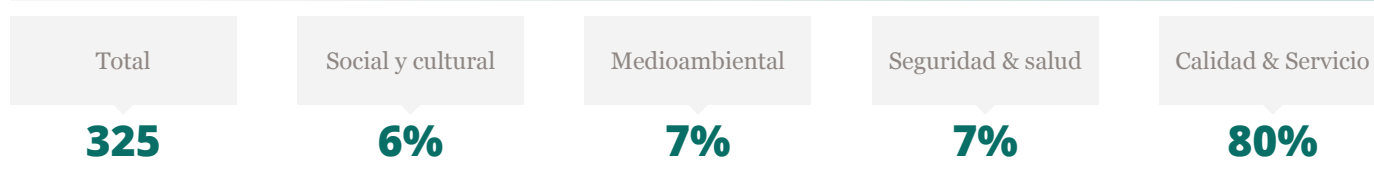
En Meliá Hotels International valoramos los reconocimientos recibidos anualmente, por diferentes entidades y foros de prestigio, que **premiar nuestros progresos** en un modelo de gestión que avanza hacia la excelencia en diferentes ámbitos.

Este año hemos sido reconocidos, por tercer año consecutivo, como una de las compañías hoteleras **líderes en sostenibilidad a nivel mundial**, ocupando la segunda

posición en la industria turística global en el 2020 Corporate Sustainability Assessment, una evaluación realizada por S&P Global anualmente y que ha distinguido a la compañía en la categoría de **Silver Class** en su **Anuario de Sostenibilidad 2021**. Un nuevo hito en nuestra historia y un gran reconocimiento a nuestro firme compromiso por la sostenibilidad y por impulsar un turismo responsable.

**Sustainability Award**  
Silver Class 2021  
**S&P Global**

### RECONOCIMIENTOS RECIBIDOS POR HOTELES



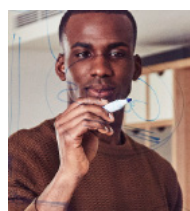
**GABRIEL ESCARRER**

- **#25 líderes empresariales con mejor reputación de España.** Merco Líderes
- **#25 TOP 50 Mejores CEO de España.** Forbes



**CALIDAD LABORAL Y MARCA EMPLEADORA**

- **TOP 50 Mejores empresas para trabajar en España.** Forbes España
- **TOP 10 Most Attractive Employers 2020 (Universum)** para estudiantes de ciencias empresariales y como la más atractiva de su sector para seis de los siete colectivos encuestados



**REPUTACIÓN Y LIDERAZGO**

- **#21 TOP 50 Most Valuable Hotel Brands.** *Brand Finance Annual Report*
- **#10 TOP 10 Strongest Hotel Brands.** *Brand Finance Annual Report*
- **#30 Empresas con mejor reputación en España.** Merco Empresas
- **Gran empresa española con una destacable proyección.** Club de Exportadores e Inversores
- **Mejor Investor Relations del sector Leisure & Hotels** otorgado por Institutional Investor.



**SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD CORPORATIVA**

- **#21 Empresa con mejor responsabilidad y gobierno corporativo.** Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo
- **#2 Reconocimiento de Silver Class** en el Anuario de Sostenibilidad de S&P Global 2021.
- **#7 Most Sustainably Managed Companies in the World.** *World Street Journal 2020*
- **Premio Nacional a la Responsabilidad Corporativa.** *CaixaBank Hotels & Tourism Awards*

# 4

## Indicadores clave

Indicadores Económicos

Indicadores de Buen Gobierno

Indicadores Personas

Indicadores de Seguridad y salud laboral

Indicadores Sociales

Indicadores Medioambientales



# Indicadores Económicos

## Desempeño económico

INFORMACIÓN CONSOLIDADA (En millones de €)	UNIDAD	2018	2019	2020
Total Ingresos consolidados	M€	1.831,3	1.800,7	528,4
Total Ingresos (sin plusvalías)	M€	1.790,2	1.789,5	528,4
EBITDA	M€	500,9	477,9	-151,5
EBITDA (sin plusvalías)	M€	482,1	470,9	-130,5
EBIT/Resultado de explotación	M€	258,9	222,8	-557,3
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>M€</b>	<b>195,2</b>	<b>156,3</b>	<b>-663,8</b>
<b>Resultado consolidado</b>	<b>M€</b>	<b>151,7</b>	<b>121,7</b>	<b>-612,7</b>
Beneficio neto atribuido a entidad dominante	M€	147,1	112,9	-595,9
Margen EBITDA (sin plusvalías)	%	26,9%	26,3%	N/A
Deuda neta	M€	1.884,9	2.028,8	2.603,8
Ratio deuda neta / EBITDA (sin plusvalías)	Veces (x)	3,91x	4,31x	N/A

## Evolución bursátil

	UNIDAD	2017	2018	2019	2020
Nº de acciones	M	229,70	229,70	229,70	220,40
Volumen medio diario	Miles de acciones	714,88	724,36	623,87	1.486,55
Precio máximo de la acción	€	13,89	12,66	9,18	8,34
Precio mínimo de la acción	€	10,42	7,96	6,93	2,74
Precio de cierre (al 31 de diciembre)	€	11,50	8,21	7,86	5,72
Capitalización bursátil	M€	2.641,55	1.885,84	1.805,44	1.260,69
Dividendo	€	0,13	0,17	0,18	-

# Indicadores de Buen Gobierno

## Gobierno Corporativo

GRI 102-11

	UNIDAD	2017	2018	2019	2020
Miembros de Consejo	Nº	11	11	11	11
Consejeros externos dominicales	%	36,4	36,4	36,4	36,4
Consejeros externos independientes	%	45,5	45,5	54,5	54,5
Asistencia a Consejo (presencial y representación)	%	100,0	100,0	100,0	100,0
Permanencia media en Consejo	Años	13,2	14,2	11	9,8
Edad media de los Consejeros	Años	63,5	64,5	62,6	65,3
Mujeres en Consejo	%	18,2	18,2	27,3	27,3
Reuniones del Consejo	Nº	6	6	7	7
Quorum en la JGA	%	87,60	77,30	76,80	71,20
Cumplimiento recomendaciones CUBG CNMV (Cumple)	%	70,30	67,20	75,00	70,30

## Políticas

POLÍTICA	AÑO APROBACIÓN	LINK	DESCRIPCIÓN
Política de Autocartera	2020	<a href="#">Ver Política</a>	Política que establece el marco general que debe respetarse a la hora de realizar cualquier operación que afecte a la autocartera de Meliá, incluidas las operaciones de compra y venta de acciones propias por parte de la sociedad o de cualquiera de las sociedades del Grupo
Política de Selección Consejeros & Diversidad	2020	<a href="#">Ver Política</a>	Política que establece los principios que deberán regir los procedimientos para la selección y propuesta de nombramiento, ratificación y reelección de miembros del Consejo de Administración de Meliá
Política de Control y Gestión de Riesgos	2020	<a href="#">Ver Política</a>	Política que establece los principios básicos que regirán la gestión de riesgos y el marco general de actuación para el control, análisis y la valoración de los posibles riesgos, incluidos los fiscales, a los que se enfrenta Meliá y su Grupo
Política de Seguridad de la Información	2017	<a href="#">Ver Política</a>	Política que establece el marco de seguridad de la información, en el desarrollo de las actividades propias de Meliá y su Grupo
Política JV y Negocios Conjuntos	2017	<a href="#">Ver Política</a>	Política que establece los principios que deberán regir las relaciones de Meliá y su Grupo con los diferentes socios
Política de Inversiones y Financiación	2019	<a href="#">Ver Política</a>	Política que establece los principios que deberán regir los proyectos de inversión y de financiación de Meliá y su Grupo, con la finalidad de optimizar los recursos financieros de la empresa y maximizar el valor de la misma, estableciendo las pautas generales y los criterios para la selección y determinación de las inversiones, la objetividad en la adopción de decisiones y una óptima planificación financiera atendiendo a las necesidades estratégicas, de adaptación normativa y operativas o tácticas
Política de Gobierno Corporativo	2017	<a href="#">Ver Política</a>	Política que establece los principios en materia de gobierno corporativo de Meliá y su Grupo, que lleven a la organización a un modelo de gobierno que en cumplimiento de la normativa y las recomendaciones en la materia, garantice la debida segregación de funciones, coordinación, seguimiento y control
Política de Marketing, Publicidad y Comunicación	2017	<a href="#">Ver Política</a>	Política que establece las pautas y principios en materia de comunicación de Meliá con los diferentes grupos de interés
Política Comercial (Ventas)	2017	<a href="#">Ver Política</a>	Política que establece las pautas que deberán regir los procesos de contratación de carácter comercial con terceros (clientes, TTOO, operadores turísticos, etc.) de Meliá y su Grupo, así como las pautas a respetar en nuestra relación con nuestros clientes, nuestros competidores y/o con el sector turístico
Política de Compras y Contratación de Servicios	2020	<a href="#">Ver Política</a>	Política que establece las pautas y principios comunes y globales que deben seguirse en el desarrollo de las relaciones de la compañía con los proveedores de bienes o de servicios
Política de Privacidad	2018	<a href="#">Ver Política</a>	Política que establece las pautas a seguir por parte Meliá y su Grupo en el ejercicio de sus actividades propias, referente a la generación, obtención, tratamiento, almacenamiento y/o supresión de información
Política de Comunicación con Accionistas, Inversores Institucionales y Asesores de Voto	2020	<a href="#">Ver Política</a>	Política que establece los principios que deberán regir los procedimientos de comunicación de Meliá con accionistas e inversores y, en aquello que resulte de aplicación, con otras partes interesadas, tales como analistas financieros y asesores de voto (proxy advisors), entre otros

POLÍTICA	AÑO APROBACIÓN	LINK	DESCRIPCIÓN
Política de Anticorrupción	2017	<a href="#">Ver Política</a>	Política que establece los principios que deberán regir la actuación de la totalidad de directivos y empleados de la compañía con la finalidad de prevenir, detectar, denunciar y remediar la ejecución de cualesquiera actuaciones que, de conformidad a la normativa que resulte de aplicación, puedan ser consideradas corruptas o delictivas
Política de Seguridad y Salud Laboral	2018	<a href="#">Ver Política</a>	Política que recoge los objetivos y compromisos de Meliá en materia de seguridad y salud laboral
Política Medioambiental	2017	<a href="#">Ver Política</a>	Política que establece las pautas a seguir por Meliá y su Grupo en el ejercicio de sus actividades, prestado especial atención a la dimensión medioambiental y a una gestión eficiente, responsable y sostenible
Política de Recursos Humanos	2019	<a href="#">Ver Política</a>	Política que establece los principios básicos para el respeto de los derechos laborales de las personas, el aseguramiento de un entorno laboral satisfactorio, la prevención de riesgos laborales y la gestión del talento al servicio del desarrollo profesional de las personas
Política de Responsabilidad Corporativa	2017	<a href="#">Ver Política</a>	Política que establece los principios generales que permitan asegurar un modelo de gestión ético, responsable y sostenible
Política de Estrategia Fiscal	2018	<a href="#">Ver Política</a>	Política que establece los principios y pautas de actuación de la compañía en el marco de su estrategia fiscal
Política de Compliance	2018	<a href="#">Ver Política</a>	Política que establece los principios y compromisos de Meliá y su Grupo en materia de Compliance o cumplimiento normativo
Política de Derechos Humanos	2018	<a href="#">Ver Política</a>	Política que establece los principios, pautas y compromisos que asume Meliá en materia de protección y defensa de los derechos humanos
Política de Filantropía	2018	<a href="#">Ver Política</a>	Política que establece y define los principios de actuación de Meliá y su Grupo en el marco de su acción social o filantrópica
Política de Relación con Grupos de Interés	2018	<a href="#">Ver Política</a>	Política que establece los principios y pautas que deberán regir las relaciones de Meliá y su Grupo con los diferentes grupos de interés con los que interactúa

# Indicadores Personas

## Perímetro Agregado

### Plantilla media por género, zona geográfica, categoría profesional y edad (Nº)

GRI 102-8, 405-1

REGIÓN	GÉNERO	AÑO	DIRECCIÓN				MANDOS MEDIOS				PERSONAL BASE				TOTAL
			<30	30-50	>50	TOTAL	<30	30-50	>50	TOTAL	<30	30-50	>50	TOTAL	
EMEA	M	2020	0,50	15,31	10,57	26,39	11,27	119,99	16,67	147,93	530,89	747,69	77,91	1.356,49	<b>1.530,81</b>
		2019	-	22,20	17,37	39,57	26,97	229,33	46,17	302,47	934,62	1.106,15	143,15	2.183,92	<b>2.525,96</b>
	F	2020	-	4,86	1,05	5,91	13,21	64,88	13,87	91,96	508,70	485,15	53,46	1.047,32	<b>1.145,19</b>
		2019	-	4,92	2,87	7,79	37,78	182,62	29,22	249,62	962,90	929,82	127,65	2.020,37	<b>2.277,78</b>
	TOTAL	2020	0,50	20,17	11,62	32,30	24,47	184,87	30,54	239,89	1.039,59	1.232,84	131,38	2.403,81	<b>2.675,99</b>
		2019	-	27,12	20,25	47,36	64,75	411,96	75,39	552,09	1.897,51	2.035,98	270,80	4.204,29	<b>4.803,74</b>
CUBA	M	2020	-	-	-	-	10,00	158,00	60,00	228,00	679,00	1.954,24	803,00	3.436,24	<b>3.664,24</b>
		2019	-	13,98	9,00	22,98	223,00	12,17	1,00	236,17	5.947,00	23,06	1,62	5.971,68	<b>6.230,83</b>
	F	2020	-	-	-	-	9,00	90,00	41,00	140,00	390,00	1.301,00	420,00	2.111,00	<b>2.251,00</b>
		2019	-	1,00	-	1,00	153,00	3,00	-	156,00	5.394,37	9,28	2,00	5.405,65	<b>5.562,65</b>
	TOTAL	2020	-	-	-	-	19,00	248,00	101,00	368,00	1.069,00	3.255,24	1.223,00	5.547,24	<b>5.915,24</b>
		2019	-	14,98	9,00	23,98	376,00	15,17	1,00	392,17	11.341,37	32,34	3,62	11.377,33	<b>11.793,48</b>
ESPAÑA	M	2020	-	58,24	50,69	108,93	9,84	274,77	138,48	423,09	275,43	963,44	662,50	1.901,36	<b>2.433,39</b>
		2019	1,00	83,44	56,48	140,92	52,87	461,35	220,44	734,65	1.287,91	2.414,34	1.250,87	4.953,13	<b>5.828,70</b>
	F	2020	-	38,41	9,88	48,29	10,96	210,00	72,24	293,20	264,15	1.041,19	578,62	1.883,96	<b>2.225,45</b>
		2019	-	54,41	11,88	66,28	33,38	401,01	131,79	566,17	1.209,22	2.887,06	1.399,77	5.496,05	<b>6.128,51</b>
	TOTAL	2020	-	96,65	60,57	157,22	20,80	484,78	210,71	716,29	539,58	2.004,62	1.241,11	3.785,32	<b>4.658,83</b>
		2019	1,00	137,85	68,35	207,20	86,25	862,36	352,22	1.300,83	2.497,14	5.301,40	2.650,64	10.449,18	<b>11.957,21</b>
ASIA	M	2020	-	13,46	5,75	19,20	14,45	162,88	29,78	207,11	641,83	1.079,65	329,44	2.050,92	<b>2.277,23</b>
		2019	-	20,93	5,11	26,04	23,36	209,61	32,22	265,19	939,25	1.375,91	421,19	2.736,35	<b>3.027,59</b>
	F	2020	-	2,49	0,76	3,25	26,82	136,24	10,47	173,54	521,23	618,49	127,55	1.267,27	<b>1.444,06</b>
		2019	-	5,84	1,00	6,84	24,67	148,05	15,43	188,16	728,99	762,12	144,76	1.635,86	<b>1.830,86</b>
	TOTAL	2020	-	15,95	6,51	22,46	41,27	299,12	40,25	380,65	1.163,06	1.698,14	456,99	3.318,19	<b>3.721,30</b>
		2019	-	26,77	6,11	32,88	48,03	357,66	47,66	453,35	1.668,24	2.138,02	565,95	4.372,22	<b>4.858,45</b>
AMÉRICA	M	2020	-	16,58	10,32	26,90	8,80	141,63	52,84	203,27	1.053,65	1.854,47	410,78	3.318,90	<b>3.549,07</b>
		2019	-	18,47	25,75	44,21	18,52	310,98	105,84	435,35	2.730,32	3.752,94	748,19	7.231,45	<b>7.711,01</b>
	F	2020	-	3,16	1,41	4,58	6,06	118,93	35,45	160,44	594,84	1.105,93	184,78	1.885,55	<b>2.050,57</b>
		2019	-	4,96	10,66	15,62	21,22	247,03	64,05	332,30	1.559,75	2.267,84	418,30	4.245,89	<b>4.593,82</b>
	TOTAL	2020	-	19,74	11,74	31,48	14,86	260,57	88,29	363,72	1.648,49	2.960,40	595,55	5.204,45	<b>5.599,64</b>
		2019	-	23,43	36,41	59,84	39,74	558,01	169,90	767,65	4.290,08	6.020,79	1.166,48	11.477,35	<b>12.304,83</b>
TOTAL	2020	<b>0,50</b>	<b>152,52</b>	<b>90,43</b>	<b>243,45</b>	<b>120,40</b>	<b>1.477,34</b>	<b>470,80</b>	<b>2.068,54</b>	<b>5.459,72</b>	<b>11.151,25</b>	<b>3.648,04</b>	<b>20.259,01</b>	<b>22.571,00</b>	
	2019	<b>1,00</b>	<b>230,15</b>	<b>140,11</b>	<b>371,26</b>	<b>614,77</b>	<b>2.205,16</b>	<b>646,16</b>	<b>3.466,09</b>	<b>21.694,34</b>	<b>15.528,53</b>	<b>4.657,50</b>	<b>41.880,37</b>	<b>45.717,71</b>	

Nota: La plantilla de 2019 se ha reexpresado, debido a que diferentes posiciones han sido redistribuidas en los niveles organizativos de Dirección, Mandos Medios y Personal Base para alinear los datos con el nuevo modelo organizativo de la Compañía

## Plantilla media por género, zona geográfica, categoría profesional y tipo de jornada (Nº)

GRI 102-8

REGIÓN	GÉNERO	AÑO	DIRECCIÓN			MANDOS MEDIOS			PERSONAL BASE			TOTAL
			COMPLETA	PARCIAL	TOTAL	COMPLETA	PARCIAL	TOTAL	COMPLETA	PARCIAL	TOTAL	
EMEA	M	2020	26,39	-	26,39	147,30	0,63	147,93	1.327,24	29,25	1.356,49	<b>1.530,81</b>
		2019	39,57	-	39,57	301,95	0,53	302,47	2.122,87	61,05	2.183,92	<b>2.525,96</b>
	F	2020	5,91	-	5,91	87,80	4,16	91,96	1.003,19	44,12	1.047,32	<b>1.145,19</b>
		2019	7,79	-	7,79	240,56	9,06	249,62	1.916,57	103,80	2.020,37	<b>2.277,78</b>
	TOTAL	2020	32,30	-	32,30	235,09	4,79	239,89	2.330,43	73,37	2.403,81	<b>2.675,99</b>
		2019	47,36	-	47,36	542,51	9,58	552,09	4.039,43	164,85	4.204,29	<b>4.803,74</b>
CUBA	M	2020	-	-	-	228,00	-	228,00	3.285,99	150,00	3.435,99	<b>3.663,99</b>
		2019	22,98	-	22,98	229,17	7,00	236,17	5.695,68	276,00	5.971,68	<b>6.230,83</b>
	F	2020	-	-	-	140,00	-	140,00	1.983,25	128,00	2.111,25	<b>2.251,25</b>
		2019	1,00	-	1,00	153,00	3,00	156,00	5.157,65	248,00	5.405,65	<b>5.562,65</b>
	TOTAL	2020	-	-	-	368,00	-	368,00	5.269,24	278,00	5.547,24	<b>5.915,24</b>
		2019	23,98	-	23,98	382,17	10,00	392,17	10.853,33	524,00	11.377,33	<b>11.793,48</b>
ESPAÑA	M	2020	107,21	1,71	108,93	415,33	7,77	423,09	1.799,14	102,22	1.901,36	<b>2.433,39</b>
		2019	138,85	2,06	140,92	723,76	10,89	734,65	4.786,91	166,22	4.953,13	<b>5.828,70</b>
	F	2020	48,29	-	48,29	289,13	4,07	293,20	1.750,75	133,21	1.883,96	<b>2.225,45</b>
		2019	66,28	-	66,28	561,86	4,32	566,17	5.179,75	316,31	5.496,05	<b>6.128,51</b>
	TOTAL	2020	155,50	1,71	157,22	704,46	11,83	716,29	3.549,89	235,43	3.785,32	<b>4.658,83</b>
		2019	205,14	2,06	207,20	1.285,62	15,21	1.300,83	9.966,65	482,53	10.449,18	<b>11.957,21</b>
ASIA	M	2020	19,20	-	19,20	206,24	0,86	207,11	2.044,10	6,82	2.050,92	<b>2.277,23</b>
		2019	26,04	-	26,04	265,11	0,08	265,19	2.735,02	1,33	2.736,35	<b>3.027,59</b>
	F	2020	3,25	-	3,25	173,54	-	173,54	1.263,87	3,40	1.267,27	<b>1.444,06</b>
		2019	6,84	-	6,84	188,16	-	188,16	1.635,09	0,78	1.635,86	<b>1.830,86</b>
	TOTAL	2020	22,46	-	22,46	379,78	0,86	380,65	3.307,97	10,22	3.318,19	<b>3.721,30</b>
		2019	32,88	-	32,88	453,27	0,08	453,35	4.370,11	2,11	4.372,22	<b>4.858,45</b>
AMÉRICA	M	2020	26,90	-	26,90	202,78	0,50	203,27	3.304,00	14,90	3.318,90	<b>3.549,07</b>
		2019	44,21	-	44,21	435,35	-	435,35	7.225,55	5,91	7.231,45	<b>7.711,01</b>
	F	2020	4,58	-	4,58	159,94	0,50	160,44	1.875,09	10,46	1.885,55	<b>2.050,57</b>
		2019	15,62	-	15,62	332,30	-	332,30	4.240,97	4,92	4.245,89	<b>4.593,82</b>
	TOTAL	2020	31,48	-	31,48	362,72	1,00	363,72	5.179,09	25,36	5.204,45	<b>5.599,64</b>
		2019	59,84	-	59,84	767,65	-	767,65	11.466,52	10,83	11.477,35	<b>12.304,83</b>
TOTAL	2020	<b>241,74</b>	<b>1,71</b>	<b>243,45</b>	<b>2.050,05</b>	<b>18,49</b>	<b>2.068,54</b>	<b>19.636,62</b>	<b>622,39</b>	<b>20.259,01</b>	<b>22.571,00</b>	
	2019	<b>369,20</b>	<b>2,06</b>	<b>371,26</b>	<b>3.431,21</b>	<b>34,87</b>	<b>3.466,09</b>	<b>40.696,05</b>	<b>1.184,32</b>	<b>41.880,37</b>	<b>45.717,71</b>	

Nota: La plantilla de 2019 se ha reexpresado, debido a que diferentes posiciones han sido redistribuidas en los niveles organizativos de Dirección, Mandos Medios y Personal Base para alinear los datos con el nuevo modelo organizativo de la Compañía

## Plantilla media por género, zona geográfica, categoría profesional y tipo de contrato (Nº)

GRI 102-8

REGIÓN	GÉNERO	AÑO	DIRECCIÓN			MANDOS MEDIOS			PERSONAL BASE			TOTAL
			FIJO	TEMPORAL	TOTAL	FIJO	TEMPORAL	TOTAL	FIJO	TEMPORAL	TOTAL	
EMEA	M	2020	24,85	1,54	26,39	142,14	5,78	147,93	1.167,18	189,31	1.356,49	<b>1.530,81</b>
		2019	39,57	-	39,57	287,55	14,92	302,47	2.011,13	172,79	2.183,92	<b>2.525,96</b>
	F	2020	5,91	-	5,91	88,39	3,57	91,96	886,75	160,56	1.047,32	<b>1.145,19</b>
		2019	7,79	-	7,79	241,66	7,96	249,62	1.834,51	185,86	2.020,37	<b>2.277,78</b>
	TOTAL	2020	30,76	1,54	32,30	230,54	9,35	239,89	2.053,93	349,88	2.403,81	<b>2.675,99</b>
		2019	47,36	-	47,36	529,21	22,88	552,09	3.845,64	358,64	4.204,29	<b>4.803,74</b>
CUBA	M	2020	-	-	-	221,00	7,00	228,00	3.172,40	263,59	3.435,99	<b>3.663,99</b>
		2019	22,98	-	22,98	232,17	4,00	236,17	4.437,68	1.534,00	5.971,68	<b>6.230,83</b>
	F	2020	-	-	-	136,00	4,00	140,00	1.947,95	163,30	2.111,25	<b>2.251,25</b>
		2019	1,00	-	1,00	147,00	9,00	156,00	3.834,65	1.571,00	5.405,65	<b>5.562,65</b>
	TOTAL	2020	-	-	-	357,00	11,00	368,00	5.120,35	426,89	5.547,24	<b>5.915,24</b>
		2019	23,98	-	23,98	379,17	13,00	392,17	8.272,33	3.105,00	11.377,33	<b>11.793,48</b>
ESPAÑA	M	2020	107,99	0,93	108,93	409,14	13,95	423,09	1.417,63	483,73	1.901,36	<b>2.433,39</b>
		2019	140,10	0,82	140,92	694,05	40,61	734,65	3.188,50	1.764,63	4.953,13	<b>5.828,70</b>
	F	2020	48,29	-	48,29	284,19	9,01	293,20	1.386,18	497,78	1.883,96	<b>2.225,45</b>
		2019	66,28	-	66,28	541,61	24,56	566,17	3.334,29	2.161,76	5.496,05	<b>6.128,51</b>
	TOTAL	2020	156,28	0,93	157,22	693,33	22,96	716,29	2.803,81	981,51	3.785,32	<b>4.658,83</b>
		2019	206,38	0,82	207,20	1.235,66	65,17	1.300,83	6.522,79	3.926,39	10.449,18	<b>11.957,21</b>
ASIA	M	2020	17,69	1,52	19,20	207,11	-	207,11	2.050,75	0,17	2.050,92	<b>2.277,23</b>
		2019	25,34	0,70	26,04	265,19	-	265,19	2.736,16	0,19	2.736,35	<b>3.027,59</b>
	F	2020	3,25	-	3,25	167,65	5,89	173,54	1.264,43	2,84	1.267,27	<b>1.444,06</b>
		2019	6,84	-	6,84	182,82	5,34	188,16	1.634,21	1,65	1.635,86	<b>1.830,86</b>
	TOTAL	2020	20,94	1,52	22,46	374,76	5,89	380,65	3.315,18	3,01	3.318,19	<b>3.721,30</b>
		2019	32,18	0,70	32,88	448,01	5,34	453,35	4.370,37	1,84	4.372,22	<b>4.858,45</b>
AMÉRICA	M	2020	26,72	0,18	26,90	192,05	11,23	203,27	2.645,27	673,62	3.318,90	<b>3.549,07</b>
		2019	43,36	0,85	44,21	398,08	37,26	435,35	5.912,17	1.319,28	7.231,45	<b>7.711,01</b>
	F	2020	4,58	-	4,58	153,61	6,83	160,44	1.471,31	414,24	1.885,55	<b>2.050,57</b>
		2019	15,62	-	15,62	313,18	19,13	332,30	3.382,79	863,10	4.245,89	<b>4.593,82</b>
	TOTAL	2020	31,30	0,18	31,48	345,66	18,06	363,72	4.116,58	1.087,87	5.204,45	<b>5.599,64</b>
		2019	58,99	0,85	59,84	711,26	56,39	767,65	9.294,96	2.182,39	11.477,35	<b>12.304,83</b>
TOTAL	2020	<b>239,28</b>	<b>4,18</b>	<b>243,45</b>	<b>2.001,29</b>	<b>67,26</b>	<b>2.068,54</b>	<b>17.409,85</b>	<b>2.849,16</b>	<b>20.259,01</b>	<b>22.571,00</b>	
	2019	<b>368,89</b>	<b>2,37</b>	<b>371,26</b>	<b>3.303,30</b>	<b>162,78</b>	<b>3.466,09</b>	<b>32.306,10</b>	<b>9.574,27</b>	<b>41.880,37</b>	<b>45.717,71</b>	

Nota: La plantilla de 2019 se ha reexpresado, debido a que diferentes posiciones han sido redistribuidas en los niveles organizativos de Dirección, Mandos Medios y Personal Base para alinear los datos con el nuevo modelo organizativo de la Compañía

## Plantilla empleada y activa por región (Nº)

REGIÓN	PLANTILLA EMPLEADA	PLANTILLA ACTIVA
ESPAÑA	9.318,96	4.658,83
AMÉRICA	8.315,65	5.599,64
EMEA	4.571,39	2.675,99
ASIA	4.696,48	3.721,30
CUBA	Nota*	5.915,24
<b>TOTAL</b>	<b>26.902,48</b>	<b>22.571,00</b>

(\*) Nota: La plantilla media empleada a través de la agencia estatal en Cuba en 2020 ha sido de 5.915,24 FTE



## Nuevos contratos por género, edad, categoría profesional y tipo de contrato (%)

GRI 401-1

NIVEL	EDAD	FIJO			TEMPORAL			TOTAL
		F	M	TOTAL	F	M	TOTAL	
DIRECCIÓN	< 30	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	30 - 50	0,1%	0,3%	0,3%	0,0%	0,1%	0,1%	0,4%
	>50	0,0%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
	Total	0,1%	0,4%	0,5%	0,0%	0,1%	0,1%	0,6%
MANDOS MEDIOS	< 30	0,5%	0,4%	0,9%	0,1%	0,0%	0,2%	1,1%
	30 - 50	2,0%	2,6%	4,6%	0,5%	0,6%	1,1%	5,7%
	>50	0,2%	0,3%	0,5%	0,1%	0,0%	0,1%	0,6%
	Total	2,7%	3,3%	6,1%	0,7%	0,6%	1,4%	7,4%
PERSONAL BASE	< 30	10,8%	15,5%	26,4%	9,3%	11,1%	20,5%	46,8%
	30 - 50	5,7%	12,9%	18,6%	11,0%	10,9%	21,9%	40,5%
	>50	0,3%	0,9%	1,2%	1,9%	1,5%	3,5%	4,7%
	Total	16,8%	29,3%	46,1%	22,3%	23,6%	45,9%	92,0%
<b>TOTAL</b>		<b>19,6%</b>	<b>33,0%</b>	<b>52,7%</b>	<b>23,0%</b>	<b>24,4%</b>	<b>47,4%</b>	<b>100,0%</b>

## Nuevos contratos por género, edad, categoría profesional y tipo de jornada (%)

GRI 401-1

NIVEL	EDAD	COMPLETA			PARCIAL			TOTAL
		F	M	TOTAL	F	M	TOTAL	
DIRECCIÓN	< 30	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	30 - 50	0,1%	0,4%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%
	>50	0,0%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
	Total	0,1%	0,5%	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%
MANDOS MEDIOS	< 30	0,6%	0,4%	1,1%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%
	30 - 50	2,5%	3,0%	5,6%	0,1%	0,1%	0,2%	5,7%
	>50	0,3%	0,4%	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%
	Total	3,4%	3,8%	7,3%	0,1%	0,1%	0,2%	7,4%
PERSONAL BASE	< 30	18,9%	25,4%	44,3%	1,3%	1,2%	2,5%	46,8%
	30 - 50	15,3%	23,1%	38,4%	1,3%	0,7%	2,1%	40,5%
	>50	2,0%	2,3%	4,3%	0,2%	0,1%	0,3%	4,7%
	Total	36,2%	50,9%	87,1%	2,9%	2,0%	4,9%	92,0%
<b>TOTAL</b>		<b>39,7%</b>	<b>55,2%</b>	<b>94,9%</b>	<b>2,9%</b>	<b>2,1%</b>	<b>5,1%</b>	<b>100,0%</b>

## Tasa de rotación sobre plantilla media por género, zona geográfica y edad (%)

GRI 401-1

REGIÓN	GÉNERO	ROTACIÓN VOLUNTARIA				ROTACIÓN TOTAL			
		<30	30-50	>50	TOTAL	<30	30-50	>50	TOTAL
EMEA	M	8,7%	7,3%	6,3%	7,8%	39,5%	31,4%	24,4%	34,1%
	F	9,8%	8,8%	8,3%	9,3%	37,4%	31,0%	18,9%	33,2%
	TOTAL	9,3%	8,0%	7,2%	8,5%	38,5%	31,3%	22,0%	33,7%
CUBA	M	38,3%	17,2%	13,4%	20,3%	38,3%	17,2%	13,4%	20,3%
	F	50,4%	22,1%	11,3%	24,9%	50,4%	22,1%	11,3%	24,9%
	TOTAL	42,7%	19,1%	12,7%	22,0%	42,7%	19,1%	12,7%	22,0%
ESPAÑA	M	5,3%	3,3%	5,7%	4,4%	49,5%	26,0%	14,7%	26,5%
	F	4,2%	2,8%	2,7%	3,0%	49,3%	31,0%	19,4%	30,6%
	TOTAL	4,7%	3,0%	4,3%	3,7%	49,4%	28,7%	17,0%	28,7%
ASIA	M	9,9%	6,2%	9,5%	7,9%	25,7%	18,4%	19,5%	20,9%
	F	10,2%	4,4%	7,8%	7,1%	31,0%	22,2%	22,9%	25,9%
	TOTAL	10,0%	5,5%	9,1%	7,6%	28,2%	19,8%	20,4%	22,9%
AMÉRICA	M	28,0%	19,9%	9,3%	21,8%	64,0%	51,2%	40,8%	54,8%
	F	30,4%	20,1%	9,6%	22,7%	65,2%	50,7%	44,9%	55,1%
	TOTAL	28,9%	20,0%	9,4%	22,1%	64,4%	51,0%	42,3%	54,9%
<b>TOTAL</b>		<b>18,8%</b>	<b>11,3%</b>	<b>7,1%</b>	<b>12,7%</b>	<b>49,2%</b>	<b>33,4%</b>	<b>21,2%</b>	<b>35,7%</b>

## Formación por categoría profesional y género (Nº horas)

GRI 401-1

CATEGORÍA PROFESIONAL	GÉNERO	TOTAL HORAS	HORAS / EMPLEADO
DIRECTIVOS	M	5.130,29	28,28
	F	2.581,20	41,61
	TOTAL	7.711,49	31,68
MANDOS MEDIOS	M	43.352,45	35,85
	F	34.406,20	40,05
	TOTAL	77.758,66	37,59
PERSONAL BASE	M	223.856,94	18,56
	F	200.890,46	24,51
	TOTAL	424.747,40	20,97
<b>TOTAL</b>		<b>510.217,55</b>	<b>22,61</b>

## Perímetro Consolidado

### Plantilla media por género, zona geográfica, categoría profesional y edad (Nº)

GRI 102-8, 405-1

REGIÓN	GÉNERO	AÑO	DIRECCIÓN				MANDOS MEDIOS				PERSONAL BASE				TOTAL
			<30	30-50	>50	TOTAL	<30	30-50	>50	TOTAL	<30	30-50	>50	TOTAL	
EMEA	M	2020	-	11,28	9,38	20,66	4,07	67,76	13,67	85,50	175,51	245,58	49,58	470,68	576,84
		2019	-	15,86	14,62	30,48	18,25	148,36	33,92	200,54	382,25	541,79	115,58	1.039,62	1.270,65
	F	2020	-	2,15	1,05	3,20	10,70	46,11	12,87	69,69	207,71	170,89	36,65	415,25	488,13
		2019	-	3,62	2,87	6,50	36,37	133,69	26,82	196,89	403,98	438,96	97,78	940,72	1.144,10
	TOTAL	2020	-	13,43	10,43	23,86	14,77	113,88	26,54	155,18	383,22	416,48	86,23	885,93	1.064,97
		2019	-	19,48	17,50	36,98	54,63	282,06	60,74	397,43	786,23	980,74	213,37	1.980,34	2.414,75
CUBA	M	2020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		2019	-	-	-	-	-	8,25	1,00	9,25	-	22,56	1,62	24,18	33,43
	F	2020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		2019	-	1,00	-	1,00	-	3,00	-	3,00	0,37	9,28	2,00	11,65	15,65
	TOTAL	2020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		2019	-	1,00	-	1,00	-	11,25	1,00	12,25	0,37	31,84	3,62	35,83	49,08
ESPAÑA	M	2020	-	53,28	44,69	97,96	3,03	194,78	89,81	287,61	178,23	613,88	323,32	1.115,43	1.501,00
		2019	1,00	76,50	48,29	125,79	22,78	358,35	162,52	543,65	776,58	1.744,42	864,24	3.385,25	4.054,68
	F	2020	-	35,77	9,88	45,65	8,86	172,45	53,12	234,42	164,53	670,43	326,92	1.161,88	1.441,95
		2019	-	51,58	11,88	63,45	23,06	336,38	103,33	462,77	749,88	2.110,95	953,74	3.814,57	4.340,79
	TOTAL	2020	-	89,04	54,57	143,61	11,89	367,22	142,92	522,04	342,76	1.284,30	650,25	2.277,30	2.942,95
		2019	1,00	128,07	60,16	189,24	45,84	694,73	265,85	1.006,42	1.526,46	3.855,37	1.817,98	7.199,81	8.395,47
ASIA	M	2020	-	4,55	2,28	6,83	-	3,46	-	3,46	0,76	-	-	0,76	11,05
		2019	-	8,70	1,33	10,03	-	6,05	-	6,05	2,00	0,83	-	2,83	18,92
	F	2020	-	0,76	0,76	1,52	2,14	9,74	-	11,88	3,86	4,71	-	8,57	21,96
		2019	-	1,28	1,00	2,28	2,41	12,12	0,33	14,85	3,24	4,16	-	7,41	24,55
	TOTAL	2020	-	5,31	3,04	8,35	2,14	13,20	-	15,34	4,62	4,71	-	9,33	33,01
		2019	-	9,98	2,33	12,32	2,41	18,17	0,33	20,91	5,24	5,00	-	10,24	43,47
AMÉRICA	M	2020	-	13,24	9,02	22,27	6,26	106,25	43,46	155,98	851,67	1.526,49	335,06	2.713,22	2.891,46
		2019	-	10,81	20,48	31,29	12,38	211,79	77,52	301,69	2.189,84	3.040,64	571,99	5.802,48	6.135,47
	F	2020	-	3,11	1,41	4,52	2,94	90,82	28,79	122,56	480,02	823,46	111,74	1.415,22	1.542,30
		2019	-	1,00	9,66	10,66	11,80	157,13	49,23	218,16	1.191,18	1.556,04	189,90	2.937,11	3.165,94
	TOTAL	2020	-	16,35	10,44	26,79	9,21	197,08	72,25	278,54	1.331,69	2.349,95	446,79	4.128,43	4.433,76
		2019	-	11,81	30,14	41,96	24,18	368,93	126,75	519,86	3.381,02	4.596,68	761,89	8.739,59	9.301,40
TOTAL	2020	-	124,13	78,47	202,60	38,00	691,38	241,72	971,10	2.062,29	4.055,44	1.183,26	7.300,99	8.474,69	
	2019	1,00	170,35	110,14	281,49	127,05	1.375,14	454,67	1.956,86	5.699,33	9.469,63	2.796,86	17.965,82	20.204,17	

Nota: La plantilla de 2019 se ha reexpresado, debido a que diferentes posiciones han sido redistribuidas en los niveles organizativos de Dirección, Mandos Medios y Personal Base para alinear los datos con el nuevo modelo organizativo de la Compañía

## Plantilla media por género, zona geográfica, categoría profesional y tipo de jornada (Nº)

GRI 102-8

REGIÓN	GÉNERO	AÑO	DIRECCIÓN			MANDOS MEDIOS			PERSONAL BASE			TOTAL
			COMPLETA	PARCIAL	TOTAL	COMPLETA	PARCIAL	TOTAL	COMPLETA	PARCIAL	TOTAL	
EMEA	M	2020	20,66	-	20,66	84,87	0,63	85,50	441,68	29,00	470,68	576,84
		2019	30,48	-	30,48	200,01	0,53	200,54	982,96	56,66	1.039,62	1.270,65
	F	2020	3,20	-	3,20	65,52	4,16	69,69	371,13	44,12	415,25	488,13
		2019	6,50	-	6,50	187,83	9,06	196,89	841,61	99,11	940,72	1.144,10
	TOTAL	2020	23,86	-	23,86	150,39	4,79	155,18	812,81	73,12	885,93	1.064,97
		2019	36,98	-	36,98	387,84	9,58	397,43	1.824,57	155,77	1.980,34	2.414,75
CUBA	M	2020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		2019	-	-	-	9,25	-	9,25	24,18	-	24,18	33,43
	F	2020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		2019	1,00	-	1,00	3,00	-	3,00	11,65	-	11,65	15,65
	TOTAL	2020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		2019	1,00	-	1,00	12,25	-	12,25	35,83	-	35,83	49,08
ESPAÑA	M	2020	96,40	1,56	97,96	281,57	6,04	287,61	1.077,34	38,09	1.115,43	1.501,00
		2019	123,87	1,91	125,79	534,78	8,86	543,65	3.299,47	85,78	3.385,25	4.054,68
	F	2020	45,65	-	45,65	231,21	3,21	234,42	1.103,88	58,00	1.161,88	1.441,95
		2019	63,45	-	63,45	459,25	3,52	462,77	3.627,69	186,88	3.814,57	4.340,79
	TOTAL	2020	142,05	1,56	143,61	512,78	9,25	522,04	2.181,22	96,08	2.277,30	2.942,95
		2019	187,32	1,91	189,24	994,04	12,38	1.006,42	6.927,15	272,66	7.199,81	8.395,47
ASIA	M	2020	6,83	-	6,83	3,46	-	3,46	0,76	-	0,76	11,05
		2019	10,03	-	10,03	6,05	-	6,05	2,83	-	2,83	18,92
	F	2020	1,52	-	1,52	11,88	-	11,88	8,57	-	8,57	21,96
		2019	2,28	-	2,28	14,85	-	14,85	7,41	-	7,41	24,55
	TOTAL	2020	8,35	-	8,35	15,34	-	15,34	9,33	-	9,33	33,01
		2019	12,32	-	12,32	20,91	-	20,91	10,24	-	10,24	43,47
AMÉRICA	M	2020	22,27	-	22,27	155,98	-	155,98	2.709,28	3,93	2.713,22	2.891,46
		2019	31,29	-	31,29	301,69	-	301,69	5.799,34	3,14	5.802,48	6.135,47
	F	2020	4,52	-	4,52	122,56	-	122,56	1.413,73	1,49	1.415,22	1.542,30
		2019	10,66	-	10,66	218,16	-	218,16	2.934,77	2,34	2.937,11	3.165,94
	TOTAL	2020	26,79	-	26,79	278,54	-	278,54	4.123,01	5,42	4.128,43	4.433,76
		2019	41,96	-	41,96	519,86	-	519,86	8.734,11	5,48	8.739,59	9.301,40
TOTAL	2020	201,04	1,56	202,60	957,06	14,04	971,10	7.126,37	174,63	7.300,99	8.474,69	
	2019	279,57	1,91	281,49	1.934,90	21,97	1.956,86	17.531,91	433,91	17.965,82	20.204,17	

Nota: La plantilla de 2019 se ha reexpresado, debido a que diferentes posiciones han sido redistribuidas en los niveles organizativos de Dirección, Mandos Medios y Personal Base para alinear los datos con el nuevo modelo organizativo de la Compañía

## Plantilla media por género, zona geográfica, categoría profesional y tipo de contrato (Nº)

GRI 102-8

REGIÓN	GÉNERO	AÑO	DIRECCIÓN			MANDOS MEDIOS			PERSONAL BASE			TOTAL
			FIJO	TEMPORAL	TOTAL	FIJO	TEMPORAL	TOTAL	FIJO	TEMPORAL	TOTAL	
EMEA	M	2020	19,12	1,54	20,66	79,80	5,70	85,50	341,30	129,38	470,68	576,84
		2019	30,48	-	30,48	187,86	12,68	200,54	906,05	133,58	1.039,62	1.270,65
	F	2020	3,20	-	3,20	66,62	3,06	69,69	270,17	145,08	415,25	488,13
		2019	6,50	-	6,50	190,97	5,91	196,89	800,23	140,49	940,72	1.144,10
	TOTAL	2020	22,32	1,54	23,86	146,42	8,77	155,18	611,47	274,46	885,93	1.064,97
		2019	36,98	-	36,98	378,83	18,59	397,43	1.706,28	274,07	1.980,34	2.414,75
CUBA	M	2020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		2019	-	-	-	9,25	-	9,25	24,18	-	24,18	33,43
	F	2020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		2019	1,00	-	1,00	3,00	-	3,00	11,65	-	11,65	15,65
	TOTAL	2020	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		2019	1,00	-	1,00	12,25	-	12,25	35,83	-	35,83	49,08
ESPAÑA	M	2020	97,03	0,93	97,96	279,04	8,57	287,61	851,41	264,01	1.115,43	1.501,00
		2019	124,97	0,82	125,79	517,09	26,55	543,65	2.207,71	1.177,54	3.385,25	4.054,68
	F	2020	45,65	-	45,65	228,00	6,42	234,42	878,24	283,64	1.161,88	1.441,95
		2019	63,45	-	63,45	446,45	16,32	462,77	2.332,20	1.482,37	3.814,57	4.340,79
	TOTAL	2020	142,68	0,93	143,61	507,04	15,00	522,04	1.729,65	547,66	2.277,30	2.942,95
		2019	188,42	0,82	189,24	963,54	42,88	1.006,42	4.539,91	2.659,90	7.199,81	8.395,47
ASIA	M	2020	5,31	1,52	6,83	3,46	-	3,46	0,76	-	0,76	11,05
		2019	9,33	0,70	10,03	6,05	-	6,05	2,83	-	2,83	18,92
	F	2020	1,52	-	1,52	7,37	4,51	11,88	5,73	2,84	8,57	21,96
		2019	2,28	-	2,28	10,23	4,63	14,85	5,92	1,49	7,41	24,55
	TOTAL	2020	6,83	1,52	8,35	10,83	4,51	15,34	6,49	2,84	9,33	33,01
		2019	11,61	0,70	12,32	16,28	4,63	20,91	8,75	1,49	10,24	43,47
AMÉRICA	M	2020	22,08	0,18	22,27	144,75	11,23	155,98	2.056,15	657,07	2.713,22	2.891,46
		2019	30,44	0,85	31,29	268,72	32,98	301,69	4.521,99	1.280,49	5.802,48	6.135,47
	F	2020	4,52	-	4,52	117,86	4,70	122,56	1.010,69	404,53	1.415,22	1.542,30
		2019	10,66	-	10,66	201,43	16,73	218,16	2.099,75	837,36	2.937,11	3.165,94
	TOTAL	2020	26,60	0,18	26,79	262,61	15,93	278,54	3.066,84	1.061,60	4.128,43	4.433,76
		2019	41,11	0,85	41,96	470,15	49,71	519,86	6.621,75	2.117,85	8.739,59	9.301,40
TOTAL	2020	198,43	4,18	202,60	926,89	44,21	971,10	5.414,45	1.886,54	7.300,99	8.474,69	
	2019	279,12	2,37	281,49	1.841,06	115,81	1.956,86	12.912,51	5.053,31	17.965,82	20.204,17	

Nota: La plantilla de 2019 se ha reexpresado, debido a que diferentes posiciones han sido redistribuidas en los niveles organizativos de Dirección, Mandos Medios y Personal Base para alinear los datos con el nuevo modelo organizativo de la Compañía

## Plantilla empleada y activa por región (Nº)

REGIÓN	PLANTILLA EMPLEADA	PLANTILLA ACTIVA
ESPAÑA	6.983,04	2.942,95
AMÉRICA	6.210,61	4.433,76
EMEA	2.214,18	1.064,97
ASIA	39,36	33,01
CUBA	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>15.447,18</b>	<b>8.474,69</b>

## Nuevos contratos por género, edad, categoría profesional y tipo de contrato (%)

GRI 401-1

NIVEL	EDAD	FIJO			TEMPORAL			TOTAL
		F	M	TOTAL	F	M	TOTAL	
DIRECCIÓN	< 30	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	30 - 50	0,1%	0,1%	0,2%	0,0%	0,1%	0,1%	0,3%
	>50	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
	Total	0,1%	0,2%	0,4%	0,0%	0,2%	0,2%	0,6%
MANDOS MEDIOS	< 30	0,0%	0,1%	0,1%	0,2%	0,0%	0,2%	0,3%
	30 - 50	0,9%	1,5%	2,3%	0,4%	0,7%	1,1%	3,4%
	>50	0,2%	0,4%	0,6%	0,0%	0,1%	0,1%	0,7%
	Total	1,1%	2,0%	3,1%	0,6%	0,8%	1,3%	4,4%
PERSONAL BASE	< 30	7,5%	12,3%	19,9%	12,5%	14,7%	27,1%	46,9%
	30 - 50	4,6%	11,4%	16,0%	13,4%	13,8%	27,2%	43,2%
	>50	0,3%	0,9%	1,2%	1,9%	1,8%	3,7%	5,0%
	Total	12,4%	24,6%	37,0%	27,8%	30,3%	58,1%	95,0%
<b>TOTAL</b>		<b>13,6%</b>	<b>26,8%</b>	<b>40,5%</b>	<b>28,4%</b>	<b>31,2%</b>	<b>59,6%</b>	<b>100,0%</b>

## Nuevos contratos por género, edad, categoría profesional y tipo de jornada (%)

GRI 401-1

NIVEL	EDAD	COMPLETA			PARCIAL			TOTAL
		F	M	TOTAL	F	M	TOTAL	
DIRECCIÓN	< 30	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	30 - 50	0,1%	0,4%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%
	>50	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
	Total	0,1%	0,4%	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%
MANDOS MEDIOS	< 30	0,2%	0,1%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%
	30 - 50	1,2%	2,2%	3,4%	0,1%	0,0%	0,1%	3,4%
	>50	0,2%	0,4%	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%
	Total	1,6%	2,8%	4,3%	0,1%	0,0%	0,1%	4,4%
PERSONAL BASE	< 30	18,2%	25,9%	44,1%	1,8%	1,0%	2,8%	46,9%
	30 - 50	16,3%	24,4%	40,6%	1,8%	0,7%	2,5%	43,2%
	>50	1,8%	2,6%	4,5%	0,4%	0,1%	0,5%	5,0%
	Total	36,3%	52,9%	89,2%	3,9%	1,9%	5,8%	95,0%
<b>TOTAL</b>		<b>38,0%</b>	<b>56,1%</b>	<b>94,1%</b>	<b>4,0%</b>	<b>1,9%</b>	<b>5,9%</b>	<b>100,0%</b>

## Tasa de rotación sobre plantilla media por género, zona geográfica y edad (%)

GRI 401-1

REGIÓN	GÉNERO	ROTACIÓN VOLUNTARIA				ROTACIÓN TOTAL			
		<30	30-50	>50	TOTAL	<30	30-50	>50	TOTAL
EMEA	M	41,1%	25,9%	21,0%	30,7%	15,2%	11,0%	7,0%	12,0%
	F	38,6%	29,9%	16,1%	32,6%	15,6%	13,3%	10,5%	14,1%
	TOTAL	39,7%	27,7%	18,8%	31,6%	15,5%	12,0%	8,5%	13,1%
ESPAÑA	M	46,2%	24,8%	14,9%	25,6%	5,6%	3,4%	6,4%	4,7%
	F	47,9%	29,9%	19,2%	29,9%	4,4%	2,9%	2,8%	3,1%
	TOTAL	47,0%	27,6%	17,1%	27,9%	5,0%	3,1%	4,6%	3,9%
ASIA	M	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	F	0,0%	15,0%	0,0%	10,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	TOTAL	0,0%	10,0%	0,0%	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
AMÉRICA	M	67,5%	54,5%	40,9%	58,0%	31,8%	23,0%	11,1%	25,2%
	F	69,0%	54,7%	37,3%	59,0%	36,0%	26,0%	15,2%	29,0%
	TOTAL	68,0%	54,6%	39,9%	58,4%	33,2%	24,1%	12,2%	26,5%
<b>TOTAL</b>		<b>58,2%</b>	<b>39,9%</b>	<b>22,6%</b>	<b>42,3%</b>	<b>23,6%</b>	<b>13,7%</b>	<b>6,7%</b>	<b>15,4%</b>

## Número de despidos por categoría profesional, edad y género

NIVEL	EDAD	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
DIRECCIÓN	<30	-	-	-
	30-50	7	3	10
	>50	3	7	10
	TOTAL	10	10	20
MANDOS MEDIOS	<30	26	27	53
	30-50	8	12	20
	>50	1	2	3
	TOTAL	35	41	76
PERSONAL BASE	<30	195	220	415
	30-50	31	67	98
	>50	162	184	346
	TOTAL	388	471	859
<b>TOTAL</b>		<b>433</b>	<b>522</b>	<b>955</b>

## Remuneración media & Brecha por categoría profesional y edad (€ y ratio)

GRI 405-2

TIPO DE RETRIBUCIÓN	GÉNERO	DIRECCIÓN			MANDOS MEDIOS			PERSONAL BASE			TOTAL
		<30	30-50	>50	<30	30-50	>50	<30	30-50	>50	
RETRIBUCIÓN FIJA	M	88.598 €	114.920 €	30.806 €	37.927 €	39.015 €	8.808 €	12.672 €	18.428 €	15.130 €	
	F	77.188 €	85.032 €	29.894 €	34.808 €	38.108 €	11.998 €	15.220 €	19.233 €	16.952 €	
	BRECHA	0,87	0,74	0,97	0,92	0,98	1,36	1,20	1,04	1,12	

Notas:

a. Las retribuciones utilizadas en este cálculo por parte del Grupo se corresponden a aquellas que hubieran sido en una situación normal sin afectación derivada de la pandemia, (especialmente ERTES), con el objetivo de facilitar la comparación entre años tanto en este informe como en el de los años futuros. En cada país el Grupo atendiendo a la realidad del mismo y a las facilidades que la normativa laboral haya permitido, se han tomado diferentes decisiones con respecto a la protección del empleo e, incluso, a la compensación por parte del Grupo de aquellas retribuciones abonadas por los sistemas públicos de seguridad social. Para más información ver Capítulo Personas - Medidas de protección del empleo. Las remuneraciones reales percibidas por los empleados del Grupo pueden consultarse en la Nota 8.3 de las CCAA.

b. No se ha tenido en cuenta en ninguno de los cálculos, las jubilaciones parciales, los becarios, los extra banquetes ni los salarios hora

c. Debido a las circunstancias excepcionales de este ejercicio motivadas por la situación provocada por la pandemia COVID-19, la mejor estimación que el Grupo ha podido realizar con respecto a las retribuciones variables no permite la asignación por tramos de edad, categoría profesional y género (ver Nota 8.3 de las CCAA, se desglosa el Gasto de Personal)

## Brecha salarial por categoría profesional y país (ratio)

GRI 405-2

RETRIBUCIÓN FIJA	ESPAÑA	DOMINICANA	MÉXICO	ALEMANIA	FRANCIA	ITALIA	REINO UNIDO	BRASIL	CHINA	EE.UU.
<b>UNIDADES DE NEGOCIO</b>										
DIRECCIÓN HOTEL	0,83		0,74	0,65	1,11		1,29			
MANDOS MEDIOS	0,92	0,88	0,92	0,90	0,80	0,94	1,09			0,98
PERSONAL BASE	0,94	1,08	0,99	0,93	0,98	0,99	0,94			1,11
<b>OFICINAS CORPORATIVAS</b>										
DIRECCIÓN	0,81	0,70	0,96						0,86	0,78
MANDOS MEDIOS	0,87	0,59	0,66	0,89	0,87	0,81	0,97	0,61	1,03	0,92
TÉCNICOS	0,93	1,32	0,67	0,70	0,91		1,67	1,07	0,56	1,01
PERSONAL BASE	0,96	0,74	0,74							

En el ratio de brecha no se han reportado países con baja plantilla (Luxemburgo, Austria, Perú, Croacia, Bulgaria y Holanda), que sí están incluidos en los cálculos de brecha por edad y categoría. Adicionalmente, se excluye Venezuela por la situación de hiperinflación del país

**Ratio salario base frente al salario mínimo local por género**

GRI 202-1

RATIO	GÉNERO	ESPAÑA	DOMINICANA	MÉXICO	ALEMANIA	FRANCIA	ITALIA	REINO UNIDO	BRASIL
SALARIO BASE / SALARIO MÍNIMO PAÍS	M	1,01	1,00	1,00	1,08	1,00	1,01	1,00	1,34
	F	1,01	1,00	1,00	1,00	1,00	1,01	1,00	1,34

**Formación por categoría profesional y género (Nº horas)**

GRI 404-1,

CATEGORÍA PROFESIONAL	GÉNERO	TOTAL HORAS	HORAS / EMPLEADO
DIRECTIVOS	M	3.855,15	26,10
	F	2.361,56	43,03
	TOTAL	6.216,71	30,68
MANDOS MEDIOS	M	22.319,54	41,91
	F	20.270,16	46,22
	TOTAL	42.589,70	43,86
PERSONAL BASE	M	140.574,26	32,69
	F	126.539,37	42,17
	TOTAL	267.113,62	36,59
<b>TOTAL</b>		<b>315.920,04</b>	<b>37,28</b>



# Indicadores de Seguridad y salud laboral

## Perímetro Agregado

### Índices de salud laboral

GRI: 403-2; 403-9; 403-10

INDICADOR	GÉNERO	ACCIDENTES LABORALES	ENFERMEDAD PROFESIONAL*
		2020	2020
ÍNDICE DE INCIDENCIA	M	31,26	0,92
	F	34,48	2,95
	TOTAL	32,59	1,90
ÍNDICE DE FRECUENCIA	M	17,61	0,55
	F	19,58	1,75
	TOTAL	18,41	1,13
ÍNDICE DE GRAVEDAD	M	0,21	0,09
	F	0,33	0,12
	TOTAL	0,26	0,11
Nº DE ACCIDENTES DE TRABAJO	M	298,00	2,00
	F	230,00	6,00
	TOTAL	528,00	8,00
Nº DE MUERTES	M	0	0
	F	0	0
	TOTAL	0	0

(\*) Alcance España

Nota: En 2020 se amplió la medición a perímetro agregado, por lo que en 2019 no hay datos disponibles

### Absentismo

GRI: 403-2; 403-9; 403-10

INDICADOR	GÉNERO	ACCIDENTES LABORALES	ENFERMEDAD PROFESIONAL*	ENFERMEDAD COMÚN*	ENFERMEDAD COVID-19*	TOTAL ABSENTISMO*
		2020	2020	2020	2020	2020
ÍNDICE DE ABSENTISMO	M	0,16	0,07	10,95	0,79	12,05
	F	0,26	0,09	16,68	0,67	17,81
	TOTAL	0,20	0,08	13,72	0,73	14,84
Nº DE DÍAS PERDIDOS	M	3.093,75	343,00	50.201,00	3.632,00	55.246,75
	F	3.787,95	405,00	71.426,00	2.864,00	76.291,45
	TOTAL	6.881,70	748,00	121.627,00	6.496,00	131.538,20
Nº DE HORAS DE ABSENTISMO	M	24.229,02	2.744,00	401.608,00	29.056,00	441.974,00
	F	30.070,08	3.240,00	571.408,00	22.912,00	610.331,60
	TOTAL	54.299,10	5.984,00	973.016,00	51.968,00	1.052.305,60

(\*) Alcance España. Nota: En 2020 se amplió la medición a perímetro agregado, por lo que en 2019 no hay datos disponibles

#### Metodología de cálculo:

Índice de incidencia: (Nº Incidentes \* 1.000) / Plantilla Media

Índice de frecuencia: (Nº Incidentes \* 1.000.000) / Horas trabajadas

Índice de gravedad: (Días perdidos \* 1.000) / Horas trabajadas

Porcentaje de absentismo: (Horas perdidas \* 100) / Horas trabajada

## Perímetro Consolidado

### Índices de salud laboral

GRI: 403-2; 403-9; 403-10

INDICADOR	GÉNERO	ACCIDENTES LABORALES		ENFERMEDAD PROFESIONAL*	
		2019	2020	2019	2020
ÍNDICE DE INCIDENCIA	M	47,71	35,41	0,49	0
	F	64,28	39,62	1,84	4,12
	TOTAL	54,76	37,15	1,19	2,02
ÍNDICE DE FRECUENCIA	M	26,43	19,35	0,27	-
	F	35,04	22,02	1,04	2,44
	TOTAL	30,12	20,44	0,67	1,20
ÍNDICE DE GRAVEDAD	M	0,38	0,26	0,04	-
	F	0,52	0,32	0,21	0,16
	TOTAL	0,44	0,28	0,13	0,08
Nº DE ACCIDENTES DE TRABAJO	M	463,00	177,00	2,00	-
	F	385,00	139,00	8,00	6,00
	TOTAL	948,00	316,00	10,00	6,00
Nº DE MUERTES	M	0	0	0	0
	F	0	0	0	0
	TOTAL	0	0	0	0

(\*) Alcance España

### Absentismo

GRI: 403-2; 403-9; 403-10

INDICADOR	GÉNERO	ACCIDENTES LABORALES		ENFERMEDAD PROFESIONAL*		ENFERMEDAD COMÚN*		ENFERMEDAD COVID-19*		TOTAL ABSENTISMO*	
		2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
PORCENTAJE DE ABSENTISMO	M	0,31	0,20	0,03	0	3,76	11,86	N/A	0,77	4,13	12,85
	F	0,42	0,25	0,17	0,13	5,91	17,46	N/A	0,66	6,49	18,55
	TOTAL	0,35	0,22	0,10	0,06	4,86	14,60	N/A	0,73	5,35	15,64
Nº DE DÍAS PERDIDOS	M	6.717,50	2.401,75	276,00	0	55.476,00	37.975,00	N/A	2.474,00	58.868,50	41.158,75
	F	7.210,30	1.996,75	1.638,00	405,00	93.471,00	53.563,00	N/A	2.113,00	99.119,30	56.910,75
	TOTAL	13.927,80	4.398,50	1.914,00	405,00	148.947,00	91.538,00	N/A	4.587,00	157.987,80	98.069,50
Nº DE HORAS DE ABSENTISMO	M	53.468,50	18.702,10	2.208,00	0	273.540,29	303.800,00	N/A	19.792,00	300.680,29	329.270,00
	F	58.053,40	15.905,20	13.104,00	3.240,00	455.217,78	428.504,00	N/A	16.904,00	500.404,18	455.286,00
	TOTAL	111.521,90	34.607,30	15.312,00	3.240,00	728.758,07	732.304,00	N/A	36.696,00	801.084,47	784.556,00

(\*) Alcance España

#### Metodología de cálculo:

Índice de incidencia: (Nº Incidentes \* 1.000) / Plantilla Media  
Índice de frecuencia: (Nº Incidentes \* 1.000.000) / Horas trabajadas  
Índice de gravedad: (Días perdidos \* 1.000) / Horas trabajadas  
Porcentaje de absentismo: (Horas perdidas \* 100) / Horas trabajada

# Indicadores Sociales

## Cadena de suministro

GRI 204-1, 308-1, 414-1

COMPRAS CENTRALIZADAS	UNIDAD	2017	2018	2019	2020
Total cartera de proveedores (Tier 1)	Nº	6.996	5.883	6.263	5.405
Cartera de proveedores locales	Nº	6.501	5.360	5.611	4.882
	%	92,92%	91,11%	89,59%	90,32%
Proveedores críticos Tier 1	Nº		29	43	29
Proveedores críticos No Tier 1	Nº	205	571	170	61
Total volumen de compras	€	452.943.809	451.789.368	467.454.705	233.655.037
Volumen de compras locales	€	422.968.487	414.462.284	413.174.893	193.677.671
	%	93,38%	91,74%	88,39%	82,89%
Volumen de compras Central España	€	293.959.686	292.322.906	293.067.408	160.854.569
Volumen de compras Central R. Dominicana	€	53.964.430	55.415.219	63.143.026	14.291.824
Volumen de compras Central México	€	41.430.375	38.393.391	36.139.605	16.665.942
Volumen de compras Central Alemania	€	17.885.048	14.471.250	15.584.489	3.201.672
Volumen de compras Central Reino Unido	€	5.763.360	7.870.507	11.916.068	16.712.976
Volumen de compras Central Francia	€	4.645.846	4.552.725	5.388.466	7.943.027
Volumen de compras Central Italia	€	3.613.966	3.294.229	3.914.624	1.273.227

## Acción social

GRI 102-12

CATEGORÍA	PORCENTAJE
Donaciones solidarias (1)	5%
Inversión en la comunidad (2)	95%
Iniciativas comerciales (3)	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

(1) Entendemos donaciones solidarias como apoyo puntual u ocasional a ciertas causas como respuesta o cobertura a necesidades y solicitudes específicas, alineadas con nuestra Política de Filantropía, de organizaciones sociales. Este año, nuestras principales aportaciones se han centrado a dar cobertura a necesidades básicas de cobertura de alimentos y materiales de higiene, limpieza y sanitarios, principalmente, como consecuencia del COVID-19, sobre todo durante los primeros 3 meses de pandemia, de marzo a mayo.

(2) Inversión entendida como la participación estratégica a largo plazo junto a entidades o asociaciones de carácter social, comunitario o colegial orientadas a abordar o cubrir ciertos aspectos de nuestra elección, alineados con nuestros intereses a largo plazo y que generen un alto impacto reputacional. Por ello, y siendo conscientes de la importancia para la sociedad española de ciertos colectivos esenciales durante los meses más duros de la pandemia (sanitario, fuerzas y cuerpos de seguridad, bomberos y ejército), hemos querido contribuir no sólo a su reconocimiento social, sino a que Meliá sea percibida como un actor social de referencia a largo plazo por el apoyo brindado y que asegure un impacto positivo en nuestra reputación. La asignación de estancias gratuitas se realizó exclusivamente a miembros colegiados o adscritos a los mencionados colectivos, de forma oficial y nominativa.

(3) Entendidas como actividades relacionadas con el negocio en la comunidad para apoyar directamente a objetivos de la Compañía, promoviendo la identidad corporativa y de marca, en asociación con organizaciones benéficas y comunitarias. Este año no hemos realizado aportaciones económicas a fundaciones o entidades con este propósito como consecuencia directa de los planes de contingencia motivados por el COVID-19.

TIPO DE CONTRIBUCIÓN	IMPORTE (€)
Económica (1)	25.322
Tiempo: voluntariado corporativo durante jornada laboral (2)	-
En especie: productos o servicios donados (3)	5.211.071
<b>Total</b>	<b>5.236.403</b>

(1) Entendido como el importe monetario pagado en apoyo de proyectos comunitarios. En 2020 hemos apoyado a Born to Learn, ONG española que opera en Tanzania en el área de influencia del hotel Meliá Serengeti Lodge. A través de esta acción Meliá ha contribuido de forma directa a sufragar las necesidades de la mencionada entidad para la consecución de sus objetivos sociales: educación infantil y empoderamiento de la mujer local.

(2) Entendido como los costes para la Compañía por el tiempo dedicado por sus empleados a un programa comunitario durante el horario laboral. Debido al contexto de este año, la necesidad de impulsar el teletrabajo y la distancia social y las dificultades propias del parón de la actividad hotelera, no se ha realizado contribución a través de tiempo remunerado de empleados.

(3) Referido a la contribución en productos, equipos, servicios y otros elementos no monetarios de la empresa a la comunidad. Nuestra aportación social este año ha sido eminentemente, en especie a través de la cesión de alojamientos, espacios hoteleros cedidos o donados a colectivos esenciales, entidades sociales, o la donación de menús solidarios a beneficio de colectivos vulnerables.

## Contribución a organismos y asociaciones

GRI 102-12, GRI 102-13

(En miles de €)	2017	2018	2019	2020**
<b>Total contribución a organismos y asociaciones sectoriales*</b>	<b>329.3</b>	<b>417.3</b>	<b>731.8</b>	<b>430.7</b>

(\*) Selección de entidades

(\*\*) La contribución en 2020 es sustancialmente menor a la del año anterior, principalmente porque nos vimos obligados a suspender la contribución a muchas entidades como medida de contención de gastos ante la crisis del COVID-19

ASUNTOS DE RELEVANCIA PARA MELIÁ	IMPORTE (€)
Turismo sostenible	64.200
Posicionamiento institucional	35.687

CONTRIBUCIONES RELEVANTES EN 2020 (Entidades)	IMPORTE (€)
Exceltur	57.000
Inverotel	15.000
UN Global Compact	4.700

## LISTADO DE ENTIDADES

## INSTITUCIONALES

Asociación Instituto de Auditores Internos
Associació d'Empreses i Institució 22@
Cámara de Comercio de España en Bélgica y Luxemburgo
Cámara de Comercio de Lima
Cámara de Comercio Internacional (ICC)
Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Cancún
Cámara Nacional de Turismo
Cámara Oficial de Comercio de España en Perú
Cámara Oficial de Comercio de España en Francia
Cámara Oficial de Comercio de España en Alemania
Chambre de Commerce Luxembourg
Exceltur
Fundación Turismo Palma 365
International Chamber of Commerce - Institute of World Business Law
Information Systems Audit and Control Association
Institute of Travel Management
Instituto de Oficiales de Cumplimiento
Inverotel
London Chamber of Commerce and Industry
Organización Mundial del Turismo
Spanish Chamber of Commerce
Stiftung Juniorenkreis der Handelskammer-bremen (Fundación de la Cámara Comercial)
UN Global Compact

## DE NEGOCIO

Asociación Desarrollo Turístico de la Palma
Agrupación de Cadenas Hoteleras de Baleares
Asociación de Ejecutivos de RR.HH. de los Cabos
Asociación de Empresarios de la Estación de Sierra Nevada

Asociación de Empresarios Hosteleros de la Costa del Sol
Asociación de Hoteles de Cozumel
Asociación de Hoteles de la Riviera Maya
Asociación de Hoteles de los Cabos
Asociación de Hoteles y Proyectos Turísticos del Este
Asociación de Palacios de Congresos de España
Asociación Empresarial de Hostelería de Sevilla
Asociación Empresarial Hotelera de Benidorm y Comarca
Asociación Empresarial Hotelera de Madrid
Asociación Empresarios Hospedaje de Córdoba
Asociación Hostelería de Lleida
Asociación Hostelería Bizkaia
Asociación Hotelera de Alcadia
Asociación Hotelera de Menorca
Asociación Hotelera de Palma
Asociación Hotelera y Extra-Hotelera de Tenerife, La Palma, Gomera y El Hierro
Asociación Hoteleros de Palmanova/Magalluf
Asociación Hoteleros de Puerto Vallarta
Asociación Hoteles de Sevilla
Asociación Mexicana de Dirección de RR.HH.
Asociación Nacional de Ejecutivos de Organismos Empresariales
Asociación Nacional de Hoteles y Restaurantes
Asociación Provincial de Empresarios de Alojamientos Turísticos de Valladolid
Asociación Provincial de Hoteles de Huelva
Asociación Provincial de Hoteles y Alojamientos Turísticos de Alicante
Asociación Venezolana de Hoteles Cinco Estrellas
Association des Hoteliers du Grand Roissy
Assolombarda

Bureau de Convenciones y Visitantes de Lima
Central Hotel & Lodging Association
Confederazione Generale dell'Industria Italiana
Convention Bureau Granada
Convention Bureau Italia
Convention Bureau Mallorca
Convention Bureau Sevilla
Convention Bureau Sitges
Convention Bureau Turismo de Barcelona
German Hotel and Restaurant Association
European Hotels Manager Association
European Tour Operators Association
European Tourism Association
Events Managers Association
Florida Hospitality Industry Association
Global Business Travel Association
Gremio de Hostelería de Sitges
Gremio de Hoteles de Barcelona
Gremio de Hostelería de Vielha
Hamburg Convention Bureau
Hokla Nrwl Gmbh
Hotel Booking Agents Association
Hospitality Technology Next Generation
International Hospitality Sales and Marketing Association
Ibiza Convention Bureau
International Association of Convention Center
International Association of Golf Tour Operators
International Business Travel Association
International Congress and Convention Association
Madrid Convention Bureau
Sociedad de Hoteles del Perú

# Indicadores Medioambientales

## Perímetro Agregado

INDICADOR PARA RATIOS DE INTENSIDAD	UNIDAD	2017	2018	2019	2020
Estancias en hoteles de propiedad, alquiler y gestión	Nº	21.349.781	21.994.362	21.796.651	8.338.039

## Energía

GRI: 302-1; 302-3; 302-4 / SASB: SV-HL-130a.1

INDICADOR	UNIDAD	2017	2018	2019	2020	Δ% 2017-2020	2020o
Combustibles no renovables (A+B+C)	GJ	788.795	816.422	802.506	547.879	-44%	
	MWh	121.722	133.307	135.449	85.303	-43%	
A. Gas natural	GJ	440.091	482.026	489.798	308.425	-43%	
	m³	10.175.989	11.145.635	11.325.335	7.131.536	-43%	
B. Propano	GJ	204.458	200.315	190.671	123.306	-66%	
	Tn	4.494	4.403	4.191	2.710	-66%	
C. Gasóleo	GJ	144.245	134.081	122.036	116.148	-24%	
	m³	3.769	3.504	3.189	3.035	-24%	
Electricidad no renovable	GJ	757.622	725.469	614.431	807.337	6%	
	MWh	210.451	201.519	170.675	224.260	6%	
Vapor / calefacción / refrigeración y otras energías no renovables	GJ	289.901	279.119	279.228	146.614	-98%	
	MWh	80.528	77.533	77.563	40.726	-98%	
<b>Total consumo de energía no renovable</b>	<b>GJ</b>	<b>1.836.318</b>	<b>1.821.010</b>	<b>1.696.165</b>	<b>1.501.830</b>	<b>-22%</b>	<b>1.653.761</b>
	<b>MWh</b>	<b>412.701</b>	<b>412.359</b>	<b>383.687</b>	<b>350.290</b>	<b>-18%</b>	<b>374.095</b>
Electricidad renovable (con certificación verde)	GJ	804.821	828.657	890.934	441.669	-82%	
	MWh	223.561	230.183	247.482	122.686	-82%	
<b>Total consumo de energía (no renovable + renovable)</b>	<b>GJ</b>	<b>2.641.139</b>	<b>2.649.667</b>	<b>2.587.099</b>	<b>1.943.499</b>	<b>-36%</b>	
	<b>MWh</b>	<b>636.262</b>	<b>642.542</b>	<b>631.169</b>	<b>472.975</b>	<b>-35%</b>	
<b>Ratio de intensidad energética</b>	<b>GJ / estancia</b>	<b>0,124</b>	<b>0,120</b>	<b>0,119</b>	<b>0,233</b>	<b>47%</b>	
	<b>MWh / estancia</b>	<b>0,030</b>	<b>0,029</b>	<b>0,029</b>	<b>0,057</b>	<b>47%</b>	
Coste total consumo de energía	€	61.467.817	64.602.536	78.812.082	52.295.572	-18%	
Porcentaje de energía renovable	% total consumo	35,1%	35,8%	39,2%	25,9%	-35%	
Porcentaje de electricidad	% total consumo	68,2%	67,2%	66,3%	73,4%	7%	
Cobertura de los datos	% portfolio	79%	78%	76%	100%		

## Agua

GRI: 303-5 / SASB: SV-HL-140a.1

INDICADOR	UNIDAD	2017	2018	2019	2020	Δ% 2017-2020	2020o
Extracción suministro de agua municipal (o de otros servicios de agua)	m³	N/D	N/D	N/D	6.640.761		
Extracción de agua dulce superficial	m³	N/D	N/D	N/D	21.668		
Extracción de agua subterránea fresca	m³	N/D	N/D	N/D	2.826.862		
<b>Total extracción de agua</b>	<b>m³</b>	<b>10.825.071</b>	<b>10.595.067</b>	<b>10.740.348</b>	<b>9.489.291</b>	<b>-14%</b>	
Descarga: Agua devuelta a la fuente de extracción con una calidad similar o superior a la del agua cruda extraída	m³	N/D	N/D	N/D	N/D		
<b>Total consumo neto de agua</b>	<b>m³</b>	<b>10.825.071</b>	<b>10.595.067</b>	<b>10.740.348</b>	<b>9.489.291</b>	<b>-14%</b>	<b>10.632.945</b>
<b>Ratio de intensidad de consumo neto de agua</b>	<b>m³ / estancia</b>	<b>0,507</b>	<b>0,482</b>	<b>0,493</b>	<b>1,138</b>	<b>55%</b>	
Cobertura de los datos	% portfolio	79%	78%	76%	100%		

## Residuos

GRI: 306-2

INDICADOR	UNIDAD	2017	2018	2019	2020	2020o
A. Volumen residuos generados	Tn	28.993	34.408	34.549	17.890	
B. Volumen residuos utilizados/reciclad/vendidos	Tn	12.517	19.310	19.596	11.000	
Total residuos desechados (A-B)	Tn	16.476	15.098	14.953	6.890	7.845
Tasa de reciclaje	% recogida select.	43,2%	56,1%	56,7%	61,5%	
Cobertura de los datos	% portfolio	79%	78%	76%	100%	

## Emisiones NOx y SOx

GRI 305-7

INDICADOR	UNIDAD	2017	2018	2019	2020	Δ% 2017-2020
Total emisiones NOx	Kg	95.643,12	98.140,79	96.017,00	64.469,14	-48%
Total emisiones SOx	Kg	15.404,61	14.641,70	13.555,00	12.115,78	-27%

## Huella de carbono

GRI: 305-1; 305-2; 305-3; 305-4; 305-5

INDICADOR	UNIDAD	2017	2018	2019	2020	Δ% 2017-2020
Total emisiones alcance 1	TCO <sub>2</sub> eq	48.110	51.331	50.262	35.884	-34%
<b>Ratio de intensidad emisiones alcance 1</b>	<b>TCO<sub>2</sub>eq / estancia</b>	<b>0,002</b>	<b>0,002</b>	<b>0,002</b>	<b>0,004</b>	<b>48%</b>
Total emisiones alcance 2	TCO <sub>2</sub> eq	154.955	153.699	120.386	134.762	-15%
<b>Ratio de intensidad emisiones alcance 2</b>	<b>TCO<sub>2</sub>eq / estancia</b>	<b>0,007</b>	<b>0,007</b>	<b>0,006</b>	<b>0,016</b>	<b>55%</b>
Total emisiones alcance 3	TCO <sub>2</sub> eq	54.652	53.982	410.887	145.666	62%
<b>Ratio de intensidad emisiones alcance 3</b>	<b>TCO<sub>2</sub>eq / estancia</b>	<b>0,003</b>	<b>0,002</b>	<b>0,019</b>	<b>0,017</b>	<b>85%</b>
Cobertura de los datos	% portfolio	0,79	78%	76%	100%	21%

(\*) Las emisiones de alcance 3 se incrementan drásticamente a partir de 2019 debido a que ampliamos las categorías de medición

## Science-based Target Initiative (SBTi)

GRI: 305-1; 305-2; 305-3; 305-4; 305-5

INDICADOR	UNIDAD	2017	2018	2019	2020	Δ% 2018-2020	2020o
Total emisiones alcance 1 (SBTi)	TCO <sub>2</sub> eq	N/D	73.455	64.603	35.884	-51,1%	72.831
Total emisiones alcance 2 (SBTi)*	TCO <sub>2</sub> eq	N/D	347.243	256.306	166.981	-51,9%	248.873
Cobertura de los datos	% portfolio año base SBTi	N/D	100%	100%	100%		

(\*) Scope 2: Se tiene en cuenta el total de emisiones de electricidad, incluyendo electricidad renovable. Hay países en los que la contratación de electricidad es 100% renovable (España, Italia, Francia, Alemania y Reino Unido), sin embargo se contabilizan estas emisiones en este apartado, para visibilizar el impacto de las acciones de mejora realizadas en materia de ahorro y eficiencia energética

## Inversión medioambiental

INDICADOR	UNIDAD	2017	2018	2019	2020
Total inversión medioambiental (Capex)	€	3.540.000	4.720.500	3.520.441	10.489.748
Total gasto medioambiental (Opex)	€	8.276.844	8.284.694	8.253.814	6.330.537
Total ahorros generados	€	644.856	691.842	1.173.600	994.291
Cobertura de los datos	% portfolio	100%	100%	100%	100%

## Perímetro Consolidado

INDICADOR PARA RATIOS DE INTENSIDAD	UNIDAD	2017	2018	2019	2020
Estancias en hoteles de propiedad y alquiler	Nº	14.653.275	14.571.012	14.129.439	3.826.372

## Energía

GRI: 302-1; 302-3; 302-4 / SASB: SV-HL-130a.1

INDICADOR	UNIDAD	2017*	2018	2019	2020	Δ% 2017-2020	2020o
Combustibles no renovables (A+B+C)	GJ	N/D	585.716	597.736	292.024	-101%	
	MWh	N/D	98.273	102.009	53.734	-83%	
A. Gas natural	GJ	N/D	355.379	368.897	194.335	-83%	
	m³	N/D	8.216.862	8.529.411	4.493.497	-83%	
B. Propano	GJ	N/D	149.790	156.886	73.781	-103%	
	Tn	N/D	3.292	3.448	1.622	-103%	
C. Gasóleo	GJ	N/D	80.546	71.953	23.908	-237%	
	m³	N/D	2.105	1.880	625	-237%	
Electricidad no renovable	GJ	N/D	440.441	331.912	204.444	-115%	
	MWh	N/D	122.345	92.198	56.790	-115%	
Vapor / calefacción / refrigeración y otras energías no renovables	GJ	N/D	276.904	279.228	146.614	-89%	
	MWh	N/D	76.918	77.563	40.726	-89%	
<b>Total consumo de energía no renovable</b>	<b>GJ</b>	<b>N/D</b>	<b>1.303.061</b>	<b>1.208.876</b>	<b>643.082</b>	<b>-103%</b>	<b>1.178.654</b>
	<b>MWh</b>	<b>N/D</b>	<b>297.536</b>	<b>271.770</b>	<b>151.250</b>	<b>-97%</b>	<b>264.975</b>
Electricidad renovable (con certificación verde)	GJ	N/D	580.069	658.431	318.111	-82%	
	MWh	N/D	161.130	182.897	88.364	-82%	
<b>Total consumo de energía (no renovable + renovable)</b>	<b>GJ</b>	<b>N/D</b>	<b>1.883.130</b>	<b>1.867.307</b>	<b>961.193</b>	<b>-96%</b>	
	<b>MWh</b>	<b>N/D</b>	<b>458.666</b>	<b>454.667</b>	<b>239.614</b>	<b>-91%</b>	
<b>Ratio de intensidad energética</b>	<b>GJ / estancia</b>	<b>N/D</b>	<b>0,129</b>	<b>0,132</b>	<b>0,251</b>	<b>49%</b>	
	<b>MWh / estancia</b>	<b>N/D</b>	<b>0,031</b>	<b>0,032</b>	<b>0,063</b>	<b>50%</b>	
Coste total consumo de energía	€	N/D	N/D**	N/D**	24.593.193	-	
Porcentaje de energía renovable	% total consumo	N/D	35,1%	40,2%	36,9%	5%	
Porcentaje de electricidad	% total consumo	N/D	61,8%	60,5%	60,6%	-2%	
Cobertura de los datos	% portfolio	N/D	100%	100%	100%		

(\*) En 2017 se reportaba el dato sólo en perímetro agregado. (\*\*) En 2018 y 2019 el coste total de consumo de energía se calculó sólo en perímetro agregado.

## Agua

GRI: 303-3; 303-5 / SASB: SV-HL-140a.1

INDICADOR	UNIDAD	2017*	2018	2019	2020	Δ% 2017-2020	2020o
Extracción suministro de agua municipal (o de otros servicios de agua)	m³	N/D	N/D	N/D	2.004.988	-	
Extracción de agua dulce superficial	m³	N/D	N/D	N/D	-	-	
Extracción de agua subterránea fresca	m³	N/D	N/D	N/D	2.567.450	-	
<b>Total extracción de agua</b>	<b>m³</b>	<b>N/D</b>	<b>7.442.823</b>	<b>7.439.954</b>	<b>4.572.438</b>	<b>-63%</b>	
Descarga: Agua devuelta a la fuente de extracción con una calidad similar o superior a la del agua cruda extraída	m³	N/D	N/D	N/D	N/D	-	
<b>Total consumo neto de agua</b>	<b>m³</b>	<b>N/D</b>	<b>7.442.823</b>	<b>7.439.954</b>	<b>4.572.438</b>	<b>-63%</b>	<b>7.365.554</b>
<b>Ratio de intensidad de consumo neto de agua</b>	<b>m³ / estancia</b>	<b>N/D</b>	<b>0,511</b>	<b>0,527</b>	<b>1,195</b>	<b>57%</b>	
Cobertura de los datos	% portfolio	N/D	100%	100%	100%		

(\*) En 2017 se reportaba el dato sólo en perímetro agregado. (\*\*) En 2018 y 2019 no se disponía de datos por fuente de extracción ni descarga. En 2020 se tiene información por fuente de extracción y continuamos trabajando para poder medir las descargas.



## Residuos

GRI: 306-2

INDICADOR	UNIDAD	2017*	2018*	2019*	2020	2020o
A. Volumen residuos generados	Tn	N/D	N/D	N/D	8.210	
B. Volumen residuos utilizados/reciclad/vendidos	Tn	N/D	N/D	N/D	5.048	
Total residuos desechados (A-B)	Tn	N/D	N/D	N/D	3.162	3.600
Tasa de reciclaje	% recogida select.	N/D	N/D	N/D	61,5%	
Cobertura de los datos	% portfolio	N/D	N/D	N/D	100%	

(\*) En el periodo de 2017 a 2019 se reportaban los datos sólo en perímetro agregado

## Emisiones NOx y SOx

GRI 305-7

INDICADOR	UNIDAD	2017*	2018	2019	2020	Δ% 2017-2020
Total emisiones NOx	Kg	-	71.185	73.159	35.626	-100%
Total emisiones SOx	Kg	-	9.136	8.427	3.146	-190%

(\*) En 2017 se reportaba el dato sólo en perímetro agregado

## Huella de carbono

GRI: 305-1; 305-2; 305-3; 305-4; 305-5

INDICADOR	UNIDAD	2017*	2018	2019	2020	Δ% 2018-2020	2020o
Total emisiones alcance 1	TCO <sub>2</sub> eq	N/D	36.698	37.069	18.404	-99%	36.754
<b>Ratio de intensidad emisiones alcance 1</b>	<b>TCO<sub>2</sub>eq / estancia</b>	<b>N/D</b>	<b>0,003</b>	<b>0,003</b>	<b>0,005</b>	<b>48%</b>	
Total emisiones alcance 2	TCO <sub>2</sub> eq	N/D	148.143	81.923	48.888	-203%	79.547
<b>Ratio de intensidad emisiones alcance 2</b>	<b>TCO<sub>2</sub>eq / estancia</b>	<b>N/D</b>	<b>0,010</b>	<b>0,006</b>	<b>0,013</b>	<b>20%</b>	
Total emisiones alcance 3**	TCO <sub>2</sub> eq	N/D	38.535	367.565	88.221	56%	
<b>Ratio de intensidad emisiones alcance 3</b>	<b>TCO<sub>2</sub>eq / estancia</b>	<b>N/D</b>	<b>0,003</b>	<b>0,026</b>	<b>0,023</b>	<b>89%</b>	
Cobertura de los datos	% portfolio	N/D	100%	100%	100%		

(\*) En 2017 se reportaba el dato sólo en perímetro agregado. (\*\*) Las emisiones de alcance 3 se incrementan drásticamente a partir de 2019 debido a que ampliamos las categorías de medición.



# 5

## Anexos

**Información Corporativa  
& Contactos**

**Requerimientos de  
información no financiera  
y de diversidad  
(Ley 11/2018)**

**Índice de contenidos  
SASB Standards**

**Índice de contenidos  
GRI Standards**

**Notas GRI**

**Índice de contenidos  
Pacto Mundial**

**Informe de verificación  
externa**



# Información Corporativa & Contactos

GRI 102-3

## Sedes corporativas

### CENTRAL

Gremio Toneleros, 24. Polígono Son Castelló  
07009 Palma de Mallorca, España  
T. +34 971 22 44 00

### ESPAÑA

Mauricio Legendre, 16  
28046 Madrid, España  
T. +34 913 153 246

### CHINA

Unit 2-3, 34th Floor JinMao Tower, 88 Century Avenue, Pudong District  
Shanghai, 200120, China  
T. +86 21 3382 0800

### INDONESIA

Marquee Office Suite M01, Equity Tower  
37th Floor, Sudirman Central Business District (SCBD) Lot. 9, Jl. Jend. Sudirman Kav. 52-53  
Jakarta 12190, Indonesia  
T. +62 21 5080 4500

### VIETNAM

#A01-03, Hoang Anh Gia Lai Riverview Building 37 Nguyen Van Huong street, Thao Dien ward, District 2  
Hoachiminh City, Vietnam  
T. +84 (0) 909 43 9892

### CUBA

5ª Avenida e/20 y 22 No. 2008 Playa  
La Habana, Cuba  
T. +53 7 204 0910

### MÉXICO

Bldv. Kukulcan Km. 16.5  
77500 Cancún  
Quintana Roo, México

### AMÉRICAS

Sol Group Corporation\*  
800 Brickell Avenue 6th floor  
33131 Miami, Florida, USA

\*The Sol Group Corporation is a separate corporation with an office in Miami that provides services to owners and/or operators of hotels located in the Americas that are affiliated with Meliá brands. Meliá Hotels International SA does not have an office or otherwise conduct business in the United States of America.

## Departamentos corporativos

### RELACIÓN CON INVERSORES

investors.relations@melia.com  
T. +34 971 22 44 64

### ATENCIÓN AL ACCIONISTA

club.accionista@melia.com  
T. +34 971 22 45 54

### COMUNICACIÓN Y PRENSA

comunicacion@melia.com  
T. +34 971 22 44 64

### RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

csr@melia.com  
T. +34 971 22 45 98

# Requerimientos de información no financiera y de diversidad (Ley 11/2018)

## Estado de Información no Financiera

Contenidos	GRI relacionados	Apartados del informe	Páginas	Alcance reporting	Verificación externa
<b>Modelo de Negocio</b>					
Descripción del modelo de negocio del grupo, incluyendo entorno empresarial, organización y estructura, mercados en los que opera, objetivos y estrategias, y los principales factores o tendencias que puedan afectar a su evolución	102-1	Índice de contenidos GRI Standards	209 - 213	Agregado	✓
	102-16	Misión, visión y valores	14 - 15		✓
	201-1	Modelo de negocio	16		✓
	102-2; 102-6	Portfolio y posicionamiento de marcas	17 - 29		✓
	102-15	Visión del sector turístico	36 - 38; 68		✓
	de 102-18 a 102-20; de 102-22 a 102-27	Buen Gobierno	59; 62		✓
	102-4; 102-7; 102-10	Mapa de presencia	30 - 31		✓
-	Prioridades estratégicas	39 - 43	✓		
<b>Cuestiones Medioambientales</b>					
<b>Políticas &amp; Riesgos</b>					
Una descripción de las políticas que aplica el grupo, incluyendo los procedimientos de diligencia debida para la evaluación, prevención y atenuación de riesgos e impactos, así como los procedimientos de verificación y control	103-2	Medioambiente & Cambio Climático	141 - 157	Agregado	✓
Los principales riesgos relacionados con las actividades del grupo, incluyendo cómo el grupo gestiona dichos riesgos y qué procedimientos utiliza para detectarlos y evaluarlos	102-15; 102-29; 102-30; 102-31; 201-2	Gestión de riesgos	67 - 72		✓
		Gestión de riesgos y oportunidades derivadas del cambio climático	151		✓
<b>Información Global</b>					
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	Medioambiente & Cambio Climático	141 - 157	Agregado	✓
<b>Contaminación</b>					
Medidas para prevenir, reducir o reparar las emisiones de carbono teniendo en cuenta cualquier forma de contaminación atmosférica específica de una actividad	302-4; 302-5; 305-1 a 305-5; 305-7	Medioambiente & Cambio Climático	142- 143; 155 - 157; 198	Agregado & Consolidado	✓
<b>Economía Circular</b>					
Medidas de prevención, reciclaje, reutilización, otras formas de recuperación y eliminación de desechos	103-2; 306-2	Gestión de residuos	146 - 148; 198; 200	Agregado & Consolidado	✓
Acciones para combatir el desperdicio de alimentos	103-2	Iniciativas contra el desperdicio alimentario	147	Agregado	✓
<b>Uso sostenible de los recursos</b>					
El consumo de agua	303-5	Gestión del agua	143 - 145; 197; 199	Agregado & Consolidado	✓
Consumo de materias primas y las medidas adoptadas para mejorar la eficiencia de su uso		Este dato no se reporta al no ser un asunto material para la Compañía		N/A	✓
Consumo de energía y medidas tomadas para mejorar la eficiencia energética y el uso de energías renovables.	302-1; 302-3; 302-4; 302-5	Gestión de la energía	142 - 143; 197; 199	Agregado & Consolidado	✓

Contenidos	GRI relacionados	Apartados del informe	Páginas	Alcance reporting	Verificación externa
<b>Cambio Climático</b>					
Los elementos importantes de las emisiones de gases de efecto invernadero generados como resultado de las actividades de la empresa	201-2; 305-1 a 305-5; 305-7	Cambio climático	151 - 157	Agregado & Consolidado	✓
Las medidas adoptadas para adaptarse a las consecuencias del cambio climático	201-2; 305-5	Cambio climático	151 - 157		✓
Las metas de reducción establecidas voluntariamente a medio y largo plazo para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero	103-2; 305-5	Cambio climático	151 - 157		✓
<b>Protección de la biodiversidad</b>					
Medidas tomadas para preservar o restaurar la biodiversidad y los impactos causados en áreas protegidas	304-1; 304-2	Gestión de la biodiversidad	149 - 150	Agregado & Consolidado	✓
Impactos causados por las actividades u operaciones en áreas protegidas	304-1	Gestión de la biodiversidad	150		✓
<b>Cuestiones Sociales y relativas al Personal</b>					
<b>Políticas &amp; Riesgos</b>					
Una descripción de las políticas que aplica el grupo, incluyendo los procedimientos de diligencia debida para la evaluación, prevención y atenuación de riesgos e impactos, así como los procedimientos de verificación y control.	103-2	Personas	120 - 133	Agregado	✓
Los principales riesgos relacionados con las actividades del grupo, incluyendo cómo el grupo gestiona dichos riesgos y qué procedimientos utiliza para detectarlos y evaluarlos	102-15; 102-29; 102-30; 102-31	Gestión de riesgos	36 - 38; 56 - 57; 66 - 67		✓
<b>Empleo</b>					
Número total y distribución de empleados por sexo, edad, país y clasificación profesional	102-8; 405-1	Indicadores personas	181 - 183; 186 - 188	Agregado & Consolidado	✓
Número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo	102-8	Indicadores personas	183 - 184; 188 - 189		✓
Promedio anual de contratos indefinidos, de contratos temporales y de contratos a tiempo parcial por sexo, edad y clasificación profesional	102-8, 401-1	Indicadores personas	181 - 191		✓
Número de despidos por sexo, edad y clasificación profesional	401-1 (b)	Indicadores personas	190	Consolidado	✓
Las remuneraciones medias y su evolución desagregados por sexo, edad y clasificación profesional o igual valor	405-2	Indicadores personas	190		✓
Brecha salarial, la remuneración de puestos de trabajo iguales o de media de la sociedad	405-2	Indicadores personas	190		✓
Remuneración de puestos de trabajo iguales o de media de la sociedad	202-1	Indicadores personas	191	Agregado	✓
La remuneración media de los consejeros y directivos	102-28; 102-35 a 102-39	Remuneración del Consejo de Administración	61; 64 - 65		✓
Implantación de políticas de desconexión laboral		Desconexión digital	131		✓
Empleados con discapacidad		Discapacidad y accesibilidad universal	133	Agregado & Consolidado	✓
<b>Organización del trabajo</b>					
Organización del tiempo de trabajo	102-8 (c)	Organización del tiempo de trabajo	130	Agregado	✓
Número de horas de absentismo		Indicadores S&SL	192 - 193	Agregado & Consolidado	✓
Medidas destinadas a facilitar el disfrute de la conciliación y fomentar el ejercicio corresponsable de estos por parte de ambos progenitores.	401-3 (b,c,e)	Nuevas formas de trabajo	130		✓
<b>Salud y Seguridad</b>					
Condiciones de salud y seguridad en el trabajo	103-2	Seguridad y salud laboral	134 - 140	Agregado	✓
Accidentes de trabajo, en particular su frecuencia y gravedad	403-2 (a)	Indicadores S&SL	192 - 193	Agregado & Consolidado	✓
Enfermedades profesionales, desagregado por sexo	403-2 (a)	Indicadores S&SL	192 - 193		✓

Contenidos	GRI relacionados	Apartados del informe	Páginas	Alcance reporting	Verificación externa
<b>Relaciones Sociales</b>					
Organización del diálogo social	102-42; 102-43; 402-1	Grupos de interés Índice de contenidos GRI Standards	49; 212	Agregado	✓
Porcentaje de empleados cubiertos por convenio colectivo	102-41	Índice de contenidos GRI Standards	209	Agregado & Consolidado	✓
El balance de los convenios colectivos, particularmente en el campo de la salud y la seguridad en el trabajo	403-4	Índice de contenidos GRI Standards	213		✓
<b>Formación</b>					
Políticas implementadas	103-2 ; 404-2	Formación & Desarrollo	124, 179	Agregado	✓
Cantidad total de horas de formación por categorías profesionales	404-1	Indicadores personas	124; 191	Agregado & Consolidado	✓
<b>Accesibilidad Universal</b>					
Accesibilidad universal de las personas con discapacidad	103-2	Discapacidad y accesibilidad universal	133	Agregado & Consolidado	✓
<b>Igualdad</b>					
Medidas adoptadas para promover la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres; planes de igualdad, medidas adoptadas para promover el empleo, protocolos contra el acoso sexual y por razón de sexo, la integración y la accesibilidad universal de las personas con discapacidad; La política contra todo tipo de discriminación y, en su caso, de gestión de la diversidad	103-2; 404-2; 405-1; 406-1	Igualdad, diversidad e inclusión	131 - 133	Agregado	✓
<b>Derechos Humanos</b>					
<b>Políticas &amp; Riesgos</b>					
Una descripción de las políticas que aplica el grupo, incluyendo los procedimientos de diligencia debida para la evaluación, prevención y atenuación de riesgos e impactos, así como los procedimientos de verificación y control.	103-2	Protección de los derechos humanos	168 - 171	Agregado	✓
Los principales riesgos relacionados con las actividades del grupo, incluyendo cómo el grupo gestiona dichos riesgos y qué procedimientos utiliza para detectarlos y evaluarlos	102-15;102-29; 102-30; 102-31	Gestión de riesgos	67 - 72		✓
<b>Derechos Humanos</b>					
"Aplicación de procedimientos de diligencia debida en materia de derechos humanos Prevención de los riesgos de vulneración de derechos humanos y, en su caso, medidas para mitigar, gestionar y reparar posibles abusos cometidos"	414-2	Protección de los derechos humanos	168 - 171	Agregado	✓
Denuncias por casos de vulneración de derechos humanos	102-17; 411-1	"Protección de los derechos humanos Índice de contenidos GRI Standards"	168 - 171; 212		✓
Promoción y cumplimiento de las disposiciones de los convenios fundamentales de la Organización Internacional del trabajo relacionadas con el respeto por la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva. La eliminación de la discriminación en el empleo y la ocupación. La eliminación del trabajo forzoso u obligatorio. La abolición efectiva del trabajo infantil	103-2; 406-1; 408-1; 409-1	"Personas Protección de los derechos humanos Índice de contenidos GRI Standards"	120; 168; 212		✓
<b>Corrupción y Soborno</b>					
<b>Políticas &amp; Riesgos</b>					
Una descripción de las políticas que aplica el grupo, incluyendo los procedimientos de diligencia debida para la evaluación, prevención y atenuación de riesgos e impactos, así como los procedimientos de verificación y control	103-2	Ética e integridad	73 - 78	Agregado	✓
Los principales riesgos relacionados con las actividades del grupo, incluyendo cómo el grupo gestiona dichos riesgos y qué procedimientos utiliza para detectarlos y evaluarlos	102-15;102-29; 102-30; 102-31	Gestión de riesgos	67 - 72		✓

Contenidos	GRI relacionados	Apartados del informe	Páginas	Alcance reporting	Verificación externa
<b>Corrupción y Soborno</b>					
Medidas adoptadas para prevenir la corrupción y el soborno	205-1; 205-3	Corrupción y soborno	76	Agregado	✓
Medidas para luchar contra el blanqueo de capitales	103-2	Blanqueo de capitales	76		✓
Aportaciones a fundaciones y entidades sin ánimo de lucro	102-12; 102-13; 201-1; 415-1	Indicadores sociales	162; 195 - 196		✓
<b>Sociedad</b>					
<b>Políticas &amp; Riesgos</b>					
Una descripción de las políticas que aplica el grupo, incluyendo los procedimientos de diligencia debida para la evaluación, prevención y atenuación de riesgos e impactos, así como los procedimientos de verificación y control	103-2	Impacto social	162 - 167	Agregado	✓
Los principales riesgos relacionados con las actividades del grupo, incluyendo cómo el grupo gestiona dichos riesgos y qué procedimientos utiliza para detectarlos y evaluarlos	102-15; 102-29; 102-30; 102-31	Gestión de riesgos	67 - 72		✓
<b>Compromisos de la empresa con el desarrollo sostenible</b>					
El impacto de la actividad de la sociedad en el empleo y el desarrollo local	103-2; 413-1; 413-2	Impacto social	162 - 167	Agregado	✓
	202-2	Personas	120 - 133		✓
El impacto de la actividad de la sociedad en las poblaciones locales y en el territorio	204-1; 413-1; 413-2	Cadena de suministro	158 - 161		✓
Las relaciones mantenidas con los actores de las comunidades locales y las modalidades del diálogo con estos	102-43; 413-1	Grupos de interés	49		✓
Las acciones de asociación o patrocinio	102-13	Indicadores sociales	194 - 196		✓
<b>Subcontratación y Proveedores</b>					
La inclusión en la política de compras de cuestiones sociales, de igualdad de género y ambientales	102-9; 103-2	Cadena de suministro	158 - 161	Agregado	✓
Consideración en las relaciones con proveedores y subcontratistas de su responsabilidad social y ambiental	308-1; de 407-1 a 409-1; 414-1	Evaluación ESG a nuestros proveedores	158 - 161		✓
Sistemas de supervisión y auditorías y resultados de las mismas	308-2; 414-2	Evaluación ESG a nuestros proveedores	158 - 161		✓
<b>Consumidores</b>					
Medidas para la salud y la seguridad de los consumidores;	416-1	Stay Safe with Meliá	115	Agregado	✓
Sistemas de reclamación, quejas recibidas y resolución de las mismas	416-2; 417-2; 417-3; 418-1	Experiencia del cliente	112 - 119		✓
<b>Información Fiscal</b>					
"Beneficios obtenidos país por país Impuestos sobre beneficios pagados"	201-1	Transparencia fiscal	79 - 81	Agregado	✓
Subvenciones públicas recibidas	201-4	Índice de contenidos GRI Standards	210		✓
<b>Otra información significativa</b>					
Otra información sobre el perfil de la Compañía	102-1; 102-3; 102-5	Índice de contenidos GRI Standards	209	Agregado	✓
Identificación de asuntos materiales	102-21; 102-44	Análisis de materialidad	56 - 57		✓
Acerca de este informe	102-14; 102-32; de 102-45 a 102-56	Acerca de este informe	6 - 7		✓
Otra información utilizada en la elaboración del documento	201-3; 206-1; 419-1	Índice de contenidos GRI Standards	210		✓



# Índice de contenidos SASB Standards

## Asuntos de divulgación de sostenibilidad y métricas contables

Código SASB	Indicador	Unidad	2019	2020
<b>Gestión de la Energía</b>				
SV-HL-130a.1	Total energía consumida	GJ por estancia	0,1187	0,2331
		GJ	2.587.099	1.943.499
	Consumo de electricidad (s/ total energía consumida)	%	66,3%	73,4%
	Consumo de energía 100% renovable (s/ total energía consumida)	%	39,2%	25,9%
<b>Gestión del Agua</b>				
SV-HL-140a.1	Total agua extraída	Miles m <sup>3</sup> por estancia	0,0005	0,0011
		Miles m <sup>3</sup>	10.740	9.489
	Total agua consumida	Miles m <sup>3</sup> por estancia	0,0005	0,0011
		Miles m <sup>3</sup>	10.740	9.489
	Portfolio ubicado en zonas de estrés hídrico	Nº hoteles	N/D	93
		%	N/D	29,3%
<b>Impactos Ecológicos</b>				
SV-HL-160a.1	Portfolio ubicado en o cerca de zonas protegidas	Nº hoteles	50	49
SV-HL-160a.2	Política medioambiental y prácticas para preservar el ecosistema	Cualitativo	Capítulo Medioambiente & Cambio Climático	
<b>Prácticas laborales</b>				
SV-HL-310a.1	Tasa de rotación voluntaria	Tasa	18,7%	12,7%
	Tasa de rotación involuntaria	Tasa	24,2%	23,0%
SV-HL-310a.2	Pérdidas económicas por violación de derechos laborales	€	N/D	N/D
SV-HL-310a.3	Salario medio por hora de empleados con salario mínimo (por regional)	€	N/D	N/D
	Porcentaje de empleados con salario mínimo (por regional)	%	N/D	N/D
SV-HL-310a.4	Políticas y/o programas para prevenir el acoso laboral	Cualitativo	Capítulo Personas	
<b>Adaptación al cambio climático</b>				
SV-HL-450a.1	Portfolio ubicado en zonas con riesgo de inundación	Nº hoteles	N/D	41

## Métricas de actividad

Código SASB	Indicador	Unidad	2019	2020
SV-HL-000.A	Habitaciones disponibles	Nº	24.099.227	13.126.297
SV-HL-000.B	Habitaciones ocupadas	Nº	15.711.990	4.585.827
	Ratio medio de ocupación	%	65,2%	34,9%
SV-HL-000.C	Área total de instalaciones hoteleras	m <sup>2</sup>	N/D	N/D
SV-HL-000.D	Portfolio en Propiedad	Nº hoteles	43	43
		%	13%	14%
	Portfolio en Alquiler	Nº hoteles	108	103
		%	33%	32%
	Portfolio en Gestión	Nº hoteles	128	124
		%	40%	39%

# Índice de contenidos GRI Standards

Código GRI	GRI	Página	Comentarios / omisiones
<b>GRI 102: Datos Generales</b>			
<b>Perfil de la Organización</b>			
102-1	Nombre de la organización	209	Meliá Hotels International
102-2	Actividades, marcas, productos y servicios	17 - 29	
102-3	Ubicación de la sede	200	
102-4	Ubicación de las operaciones	30 - 31	
102-5	Propiedad y forma jurídica	213	Nota 1
102-6	Mercados servidos	17 - 29	
102-7	Tamaño de la organización	30 - 31	
102-8	Información sobre empleados y otros trabajadores	181 - 183; 186 - 188	
102-9	Cadena de suministro	158	
102-10	Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	30 - 31	
102-11	Principio o enfoque de precaución	213	Nota 2
102-12	Iniciativas externas	162; 194 - 195	
102-13	Afiliación a asociaciones	194 - 195	
<b>Estrategia</b>			
102-14	Declaración de los altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	3 - 4	
102-15	Principales impactos, riesgos y oportunidades	36 - 38; 68	
<b>Ética y Transparencia</b>			
102-16	Valores, principios, estándares y normas de conducta	14 - 15	
102-17	Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	73 - 78	
<b>Gobierno</b>			
102-18	Estructura de gobernanza	59	
102-19	Delegación de autoridad	59	
102-20	Responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales	62	
102-21	Consulta a grupos de interés sobre temas económicos, ambientales y sociales	56 - 57	
102-22	Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités	59; 62	
102-23	Presidente del máximo órgano de gobierno	59	
102-24	Nominación y selección del máximo órgano de gobierno	60; 213	Nota 3
102-25	Conflictos de intereses	213	Nota 4
102-26	Función del máximo órgano de gobierno en la selección de objetivos, valores y estrategia	60	
102-27	Conocimientos colectivos del máximo órgano de gobierno	61	
102-28	Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	61	
102-29	Identificación y gestión de los impactos económicos, ambientales y sociales	56 - 57	
102-30	Eficacia de los procesos de gestión del riesgo	66 - 67	
102-31	Evaluación de temas económicos, ambientales y sociales	56 - 57	
102-32	Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad	209	Formulación del Informe Integrado en el Consejo de Administración
102-35	Políticas de remuneración	64	
102-36	Proceso para determinar la remuneración	65	
102-38	Ratio de compensación total anual	64	
102-38	Ratio de compensación total anual	64	
<b>Participación de los grupos de interés</b>			
102-40	Lista de grupos de interés	49	
102-41	Acuerdos de negociación colectiva	209	A nivel consolidado, el 96% de nuestros trabajadores está sujeto a convenio. A nivel agregado, el 79%
102-42	Identificación y selección de grupos de interés	49	
102-43	Enfoque para la participación de los grupos de interés	49	
102-44	Temas y preocupaciones clave mencionados	56 - 57	

Código GRI	GRI	Página	Comentarios / omisiones
<b>Práctica de Reporting</b>			
102-45	Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	210	Cuentas Anuales Consolidadas 2020
102-46	Definición de los contenidos de los informes y las coberturas del tema	56 - 57	
102-47	Lista de temas materiales	56 - 57	
102-48	Reexpresión de la información	6 - 7	
102-49	Cambios en la elaboración del informe	6 - 7	
102-50	Periodo objeto del informe	210	1 Enero 2020 a 31 Diciembre 2020
102-51	Fecha del último informe	210	Informe Anual 2019
102-52	Ciclo de elaboración de informes	210	Anual
102-53	Punto de contacto para preguntas sobre el informe	6 - 7	
102-54	Declaración de elaboración del informe de conformidad con los Estándares GRI	6 - 7	
102-55	Índice de contenidos GRI	6 - 7	
102-56	Verificación externa	6 - 7	
<b>GRI 103: Enfoque de Gestión</b>			
103-1	Explicación del tema material y su cobertura	56 - 57; 59 - 66; 67 - 72; 73 - 79; 82 - 99; 100 - 102; 120 - 133; 134 - 140; 141	
103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	- 157; 158 - 161; 162 - 167; 168 - 171; 172 - 176	
103-3	Evaluación del enfoque de gestión		
<b>GRI 201: Desempeño Económico</b>			
201-1	Valor económico directo generado y distribuido	163	
201-2	Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades derivados del cambio climático	151	
201-3	Obligaciones del plan de beneficios definidos y otros planes de jubilación	210	Nota 4
201-4	Asistencia financiera recibida del gobierno	210	Las subvenciones en el ejercicio ascendieron a 215.302,56 € a nivel consolidado y 368.739,53 € a nivel agregado. Adicionalmente, y como consecuencia de las ayudas para el empleo otorgadas por los diferentes países, las exoneraciones al pago de la seguridad social han ascendido a 24.673.757,68 euros a nivel consolidado, 25.864.964,18 euros a nivel agregado. Por otra parte, se recibieron en el ejercicio 2020, en concepto de bonificaciones para formación, 245.950,63 € a nivel consolidado y 310.540,69 € a nivel agregado. Los gobiernos no forman parte de la estructura accionarial
<b>GRI 202: Presencia en el mercado</b>			
202-1	Ratio del salario de categoría inicial estándar por sexo frente al salario mínimo local	191	
<b>GRI 203: Impactos económicos indirectos</b>			
203-1	Inversiones en infraestructura y servicios apoyados	32 - 34	
203-2	Impactos económicos indirectos significativos	32 - 34	
<b>GRI 204: Prácticas de Compras</b>			
204-1	Porporción de gasto en proveedores locales	194	
<b>GRI 205: Anticorrupción</b>			
205-1	Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción	76	
205-2	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	76	
205-3	Casos confirmados de corrupción y medidas tomadas	211	En el ejercicio no se ha dado ningún caso de corrupción
<b>GRI 206: Prácticas Anticompetitivas</b>			
206-1	Acciones jurídicas relacionadas con la competencia desleal y las prácticas monopólicas y contra la libre competencia	211	En el ejercicio 2020 se atendió la sanción económica por valor de 6.678.000 euros, impuesta por la Comisión Europea en el ámbito del procedimiento de colaboración AT. 40528 Meliá (Holiday Pricing)

Código GRI	GRI	Página	Comentarios / omisiones
<b>GRI 207: Fiscalidad</b>			
207-1	Enfoque fiscal	79 - 81	
207-2	Gobernanza fiscal, control y gestión de riesgos	79 - 81	
207-4	Presentación de informes por país	81	
<b>GRI 302: Energía</b>			
302-1	Consumo energético dentro de la organización	142 - 143; 197; 199	
302-3	Intensidad energética	142 - 143; 197; 199	
302-4	Reducción del consumo energético	142 - 143; 197; 199	
302-5	Reducciones de los requisitos energéticos de los productos y servicios	142	
<b>GRI 303: Agua</b>			
303-1	Interacción con el agua como recurso compartido	143	
303-2	Gestión de los impactos relacionados con los vertidos de agua	145	
303-3	Extracción de agua	197	
303-4	Vertidos de agua	143	
303-5	Consumo de agua	143 - 144; 195; 197	
<b>GRI 304: Biodiversidad</b>			
304-1	Centros de operaciones en propiedad, arrendados o gestionados ubicados dentro de o junto a áreas protegidas o zonas de gran valor para la biodiversidad fuera de áreas protegidas	150	
304-2	Impactos significativos de actividades, productos y los servicios en la biodiversidad	149	
<b>GRI 305: Emisiones</b>			
305-1	Emisiones directas de GEI (Alcance 1)	155 - 157	
305-2	Emisiones indirectas de GEI (Alcance 2)	155 - 157	
305-3	Otras emisiones indirectas de GEI (Alcance 3)	155 - 157	
305-5	Reducción de las emisiones de GEI	155 - 157	
305-7	Óxidos de nitrógeno (NOx), óxidos de azufre (SOx), y otras emisiones significativas atmosféricas	198; 200	
<b>GRI 306: Vertidos y Residuos</b>			
306-2	Residuos por tipo y método de eliminación	198; 200	Los datos de residuos generados se han calculado mediante una extrapolación en base a una muestra de medición de 146 hoteles
306-3	Derrames significativos	211	
<b>GRI 307: Cumplimiento Medioambiental</b>			
307-1	Incumplimiento de la legislación y normativa ambiental	211	La propuesta de sanción comunicada en 2019 por razón de la instalación de mobiliario cuyo pago estuvo previsto en 2020, todavía sigue pendiente, previendo razonablemente su exigibilidad a 2021
<b>GRI 308: Evaluación ambiental de proveedores</b>			
308-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de evaluación y selección de acuerdo con los criterios ambientales	160	
308-2	Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y medidas adoptadas	158	
<b>GRI 401: Empleo</b>			
401-1 (b)	Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal (parcial)	184; 185; 189	
<b>GRI 402: Relaciones laborales</b>			
402-1	Plazos de aviso mínimos sobre cambios operacionales	212	Según el país y el hotel, se cumplen los plazos mínimos estipulados por los convenios colectivos aplicables o, en su ausencia, lo que marque la legislación correspondiente

Código GRI	GRI	Página	Comentarios / omisiones
<b>GRI 403: Salud y Seguridad en el Trabajo</b>			
403-1	Sistema de gestión de la salud y seguridad en el trabajo	135	
403-2	Identificación de peligros, evaluación de riesgos e investigación de incidentes	134; 137; 192; 193	
403-3	Servicios de salud en el trabajo	134	
403-4	Participación de los trabajadores, consultas y comunicación sobre salud y seguridad en el trabajo	213	Nota 5
403-5	Formación de trabajadores sobre seguridad y salud en el trabajo	134; 137	
403-6	Fomento de la salud de los trabajadores	134	
403-8	Cobertura del sistema de gestión de la salud y seguridad en el trabajo	134	
403-9	Lesiones por accidente laboral	192; 193	
403-10	Dolencias y enfermedades laborales	192; 193	
<b>GRI 404: Formación y Educación</b>			
404-1	Media de horas de formación al año por empleado	124; 191	
404-2	Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición	124	
<b>GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades</b>			
405-1	Diversidad en órganos de gobierno y empleados	131 - 133; 186	
405-2	Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres	190	
<b>GRI 406: No Discriminación</b>			
406-1	Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas	212	En el ejercicio 2019 no se han detectado casos de discriminación
<b>GRI 407: Libertad de asociación y negociación colectiva</b>			
407-1	Operaciones y proveedores cuyo derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva podría estar en riesgo	212	Meliá Hotels International tiene un acuerdo con UIFUITA que incluye estos aspectos
<b>GRI 408: Trabajo Infantil</b>			
408-1	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil	212	No existe riesgo en la Compañía. Meliá Hotels International tiene un acuerdo con UIF-UITA que incluye estos aspectos, además de un convenio suscrito al respecto con UNICEF y en 2018 se incluyeron cláusulas específicas de este asunto en el código ético, código ético de proveedores y la política de derechos humanos
<b>GRI 409: Trabajo forzoso u obligado</b>			
409-1	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo forzoso u obligatorio	212	No existe riesgo en la Compañía. Meliá Hotels International tiene un acuerdo con UIF-UITA que incluye estos aspectos, además de un convenio suscrito al respecto con UNICEF y en 2018 se incluyeron cláusulas específicas de este asunto en el código ético, código ético de proveedores y la política de derechos humanos
<b>GRI 411: Derechos de los pueblos indígenas</b>			
411-1	Casos de violaciones de los derechos de los pueblos indígenas	212	No se han detectado casos de violación de los derechos de los pueblos indígenas
<b>GRI 412: Evaluación derechos humanos</b>			
412-3	Acuerdos y contratos de inversión significativos con cláusulas sobre derechos humanos o sometidos a evaluación de derechos humanos	171	
<b>GRI 413: Comunidades locales</b>			
413-1	Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones de impacto y programas de desarrollo	12; 162	
413-2	Operaciones con impactos negativos (significativos y potenciales) en las comunidades locales	212	No se han detectado operaciones con impactos negativos en las comunidades locales
<b>GRI 414: Evaluación social de proveedores</b>			
414-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios sociales	160 - 161; 171; 194	
<b>GRI 415: Política pública</b>			
415-1	Contribuciones a partidos y/o representantes políticos	213	En el ejercicio no se ha realizado ninguna contribución política. Nuestro código ético lo prohíbe

Código GRI	GRI	Página	Comentarios / omisiones
<b>GRI 416: Salud y seguridad del cliente</b>			
416-1	Evaluación de los impactos de salud y seguridad de los productos o servicios	137	
416-2	Casos de incumplimiento relativos a los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y servicios	213	No se han registrado incidentes por incumplimiento normativo en materia de salud y seguridad en productos y servicios
<b>GRI 417: Marketing y etiquetado</b>			
417-2	Casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios	213	No se ha incumplido ninguna regulación en materia de información y etiquetado de productos y servicios
417-3	Casos de incumplimiento relacionados con comunicaciones de marketing	213	No se han detectado casos relativos al incumplimiento de normativa o códigos voluntarios en materia de comunicaciones de marketing
<b>GRI 418-1: Privacidad del cliente</b>			
418-1	Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente	213	En el ejercicio no se han dado reclamaciones sobre la violación de la privacidad o fuga de datos de clientes
<b>GRI 419-1: Cumplimiento socioeconómico 2016</b>			
419-1	Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico	213	No se han recibido multas significativas (+30.000 eur) derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones sociales y económicas

## NOTA 1

Meliá Hotels International, S.A. (la Sociedad) es una entidad legalmente constituida en Madrid el 24 de junio de 1986, bajo la denominación social de Investman, S.A. Con fecha 1 de junio de 2011 se aprobó el cambio de denominación social, pasando a denominarse Meliá Hotels International, S.A. La Sociedad trasladó en 1998 su domicilio social al nº24 de la calle Gremio Toneleros, de Palma de Mallorca. Meliá Hotels International, S.A. (el Grupo) es la sociedad matriz del Grupo Meliá Hotels International, el cual presenta (de acuerdo con lo exigido en el Código de Comercio) cuentas anuales consolidadas a efectos de mostrar la situación patrimonial y financiera del Grupo.

## NOTA 2

En relación a las iniciativas para mitigar el impacto de nuestra actividad y atendiendo al principio de precaución, dentro del sistema de preaperturas se incluyen una serie de criterios medioambientales, a revisar antes de la apertura de cualquier hotel que se construya o se adquiera a un tercero. Los criterios que se revisan son:

- Disposición de la información corporativa medioambiental pertinente
- Gestión de residuos
- Control de vertidos a los desagües o vertidos directos al medio natural
- Eficiencia energética e hídrica
- Control de emisiones atmosféricas

## NOTA 3

Es obligación de los Consejeros informar a la Compañía de cualquier situación de conflicto directo o indirecto que pudiera tener con el interés de la sociedad, de conformidad con lo previsto en el art. 28 del Reglamento del Consejo de Administración. Asimismo, la Comisión de Nombres y Retribuciones, de conformidad con lo previsto en el art. 15.2. del Reglamento del Consejo de Administración, deberá informar al Consejo de Administración sobre transacciones que impliquen o puedan implicar conflictos de interés y proponiendo, en su caso, las medidas a adoptar.

## NOTA 4

Prestaciones post-empleo: el coste de los planes de pensiones de prestación definida se determina mediante valoraciones actuariales. Las valoraciones actuariales requieren la utilización de hipótesis sobre los tipos de descuento, la rentabilidad de los activos, los incrementos de los salarios, las tablas de mortalidad y rotación, así como sobre la edad de jubilación de los empleados con derecho a estas prestaciones. Estas estimaciones están sujetas a incertidumbres significativas debido al largo plazo de liquidación de estos planes. La valoración de estas obligaciones ha sido realizada por expertos independientes de reconocido prestigio, mediante técnicas de valoración actuarial. Planes de Pensiones de prestación definida: Los planes de pensiones que no tienen carácter de aportación definida, se consideran de prestación definida. Generalmente, los planes de prestaciones definidas establecen el importe de la prestación que recibirá el empleado en el momento de su jubilación, normalmente en función de uno o más factores como la edad, años de servicio y remuneración. El Grupo reconoce en balance una provisión respecto a los premios de prestación definida establecidos en los convenios colectivos por la diferencia entre el valor actual de las retribuciones comprometidas y el valor razonable de los eventuales activos afectos a los compromisos con que se liquidarán las obligaciones, minorado, en su caso, por el importe de los costes por servicios pasados no reconocidos todavía. Si de la diferencia anterior surge un activo, su valoración no puede superar el valor actual de los beneficios económicos disponibles en forma de reembolsos procedentes del plan o reducciones en las aportaciones futuras al mismo. Los costes por servicios pasados se reconocen inmediatamente en la cuenta de pérdidas y ganancias, excepto cuando se trate de derechos revocables, en cuyo caso, se imputan a la cuenta de pérdidas y ganancias de forma lineal en el periodo que resta hasta que los derechos por servicios pasados son irrevocables. El valor actual de la obligación se determina mediante métodos actuariales de cálculo e hipótesis financieras y actuariales no sesgadas y compatibles entre sí. La Compañía reconoce, directamente en el Estado de resultado global, las

pérdidas y ganancias derivadas de la variación en el valor actual y, en su caso, de los activos afectos, por cambios en las hipótesis actuariales o de ajustes por la experiencia. Determinados convenios colectivos vigentes aplicables a algunas compañías del Grupo establecen que el personal fijo que opte por extinguir su contrato con la Compañía con un determinado número de años vinculado a la misma, percibirá un premio en metálico equivalente a un número de mensualidades proporcional a los años trabajados. Durante el ejercicio se ha realizado una evaluación de dichos compromisos de acuerdo con las hipótesis actuariales del modelo de rotación propio del Grupo, aplicando el método de cálculo conocido como Crédito Unitario Proyectado e hipótesis demográficas correspondientes a las tablas PER2000P. El saldo de provisiones, así como la activación de pagos por servicios futuros, cubren estos compromisos adquiridos, según estudio actuarial realizado por experto independiente. En la Nota 17.2 de las Cuentas Anuales Consolidadas se ofrecen más detalles sobre esta valoración. En lo que se refiere a los compromisos por pensiones y obligaciones estipuladas en convenios colectivos afectados por la Orden Ministerial de 2 de noviembre de 2006, el Grupo ha realizado las exteriorizaciones correspondientes. Los activos afectos a estas operaciones de externalización se presentan minorando el saldo de los compromisos adquiridos.

## NOTA 5

Meliá no mantiene acuerdos específicos con sindicatos en materia de seguridad y salud más allá que los incluidos en los convenios colectivos aplicables. Dichos convenios incluyen, según el caso, aspectos como formación en seguridad y salud, seguros o equipamiento de seguridad, entre otros. En caso de no incluir estos convenios aspectos concretos sobre Seguridad y Salud, en último término se cumple al menos con lo estipulado en materia de seguridad y salud en la legislación de cada país. Durante 2019 no se han producido negociaciones en los convenios colectivos.

# Índice de contenidos Pacto Mundial

Desde el año 2013, Meliá es miembro de la Red Española de Pacto Mundial (Global Compact), y desde el año 2018 socio signatory de

la misma. La integración de estos principios rectores en el Informe Integrado 2020 pueden consultarse en la siguiente tabla.

Ámbito	Principio	Enfoque	Página
General	1 & 2	Apoyo y respeto de la protección de los derechos humanos fundamentales	168 - 171
Laboral	3	Libertad de afiliación, reconocimiento del derecho de negociación colectiva y diálogo social	11, 54, 169, 171, 206, 202
	4	Apoyar la supresión de toda forma de trabajo forzoso	169, 171, 212
	5	Apoyar la erradicación del trabajo infantil	74, 120, 161, 169, 171, 212
	6	Apoyar la eliminación de la discriminación en el trabajo en cualquiera de sus formas	131 - 134, 161, 169, 212
Medioambiente	7	Enfoque preventivo que favorezca al medioambiente, sistemas de evaluación, gestión y comunicación de riesgos	141 - 157
	8	Fomentar iniciativas con mayor responsabilidad ambiental, autorregulación, iniciativas integradas en toda la actividad	141 - 157
	9	Desarrollo y la difusión de tecnologías que respeten el medioambiente	141 - 157
Corrupción	10	Lucha contra la corrupción en todas sus formas	76 - 78

Meliá Hotels International es miembro signatory de la Red Española del Pacto Mundial. El presente Informe de Gestión Consolidado 2020 responde a los criterios de Pacto Mundial en sus CoP (Communication on Progress) a través del cual Meliá, como empresa asociada, informa sobre las acciones

realizadas en la implementación vinculada a los 10 Principios del Pacto Mundial y comunicadas a sus Grupos de Interés siguiendo la política de reporting de Global Compact. El presente documento alcanza un nivel de reporte avanzado siguiendo las pautas de Pacto Mundial.

# Glosario

2020o	Objetivo 2020
APAC	Asia Pacífico
ARR - Average Room Rate	Precio medio por habitación ocupada
B2B - Business to Business	Venta de productos & servicios entre dos empresas
B2C - Business to Customer	Comercialización de productos & servicios al cliente final
Bleisure - Business + leisure	La combinación de un turismo de ocio y negocio
CBG	Código de Buen Gobierno
CDP - Carbon Disclosure Project	Entidad que reconoce el posicionamiento de las organizaciones en materia de cambio climático
CNMV	Comisión Nacional del Mercado de Valores (España)
COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	Marco de referencia para la implantación de un sistema de gestión de riesgos y control interno
CSA - Corporate Sustainability Assessment	Evaluación anual a las compañías en el ámbito de la sostenibilidad realizada por S&P Global
CUBG	Código unificado buen gobierno
Customer Journey	Puntos de contacto con el cliente durante su viaje o estancia en el hotel (previa a la estancia, durante la estancia y después de su salida)
EBIT - Earnings Before Interest and Taxes	Resultados antes de intereses e impuestos
EBITDA - Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization	Resultado bruto de explotación antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones
EBITDAR - Earnings before interest, taxes, depreciation, amortization, and restructuring or rent costs	Resultado bruto de explotación sin considerar los gastos derivados de los arrendamientos o alquileres
E-commerce - Electronic commerce	Distribución, compra o venta de productos & servicios ofrecidos a través de internet
EMEA - Europe, Middle East and Africa	Europa, Oriente Medio y África
ESG - Environmental, Social & Governance	Acrónimo que en español significa medioambiente, social y gobernanza
F&B - Food & Beverage	Alimentos y Bebidas
Fees	Honorarios
GDPR - General Data Protection Regulation	Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea con el objetivo de mejorar la protección de datos personales
GRI - Global Reporting Initiative	Estándar mundial para la elaboración de memorias de sostenibilidad que evalúa el desempeño económico, ambiental y social de las empresas
GSS - Guest Satisfaction Score	Indicador que mide la satisfacción del cliente
GSTC - Global Sustainable Tourism Council	Es el Consejo Mundial de Turismo Sostenible que gestiona los estándares mundiales para la sostenibilidad en viajes y turismo

High-end	Es un segmento que se caracteriza por su alto poder adquisitivo que demanda exclusividad, lujo, autenticidad y excelencia
Información Agregada	Integra información de hoteles en propiedad, alquiler & gestión
Información Consolidada	Integra información de hoteles en propiedad & alquiler (perímetro de consolidación)
JV - Joint Ventures	Empresa de inversión conjunta con entidad propia que adquiere la propiedad de un establecimiento hotelero
Lead	Potencial oportunidad de una reserva o contratación de servicios o productos hoteleros
Leadership	Liderazgo
Leading	Liderar
Lifestyle	Son una categoría de hoteles que se caracterizan por ser productos con una identidad y personalidad propias
Meeting & Events	Segmento de Reuniones y Eventos
Midscale	Categoría de hoteles para un segmento de cliente medio o económico
Newsletters	Boletines informativos
Next Generation	Renovación o generación de algún producto o servicio
NIIF 15	Norma Internacional de Contabilidad que regula el tratamiento de los ingresos procedentes de contratos con clientes
NPS - Net Promoter Score	Indicador que mide el nivel de recomendación del cliente hacia el establecimiento
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible integrados en la Agenda 2030 de Naciones Unidas
OHSAS - Occupational Health and Safety Assessment Series	Normativa que regula el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo
Onboarding	Inducción a un nuevo empleado o trabajador
OTA - Online Travel Agency	Agencias de viajes online dedicadas principalmente a la venta de servicios o productos de viajes en la web
Partners	Socios
PCI - Security Standards Council	Sistema que vela por la seguridad de los datos en pagos por tarjetas de crédito o pago
Phishing	Es un método que utilizan los ciberdelincuentes para engañar, defraudar o conseguir información personal o profesional
Pipeline	Cartera de hoteles firmados pendiente de apertura
PMS - Property Management System	Plataforma tecnológica para la gestión operativa en los hoteles
Premium	Segmento de hoteles que ofrece un producto o servicio con altos estándares y experiencias de calidad y lujo
Proxy Advisors	Entidades que prestan servicios de asesoramiento a inversores, principalmente institucionales, en relación con el ejercicio del derecho de voto derivado de la titularidad de acciones en sociedades cotizadas
Q - Quarter	Trimestre



<b>QPI - Quality Penetration Index</b>	Índice de calidad frente a nuestros competidores. Proporciona una métrica de reputación en comparación con la competencia
<b>Ramp up</b>	Describe el aumento en la generación de ingresos por una demanda del producto hotelero
<b>Revenue Management</b>	Enfocado a la gestión y mejora de los ingresos y ventas
<b>ReviewPro</b>	Encuestas de satisfacción a un determinado segmento de clientes (Agencias)
<b>RevPAR - Revenue Per Available Room</b>	Indicador que mide los ingresos generados por la venta de habitaciones dividido por el total de habitaciones disponibles, en un periodo de tiempo determinado
<b>RSC</b>	Responsabilidad Social Corporativa
<b>SBTI - Science Based Targets initiative</b>	Es una iniciativa que tiene como objetivo ayudar a fijar estrategias contra el cambio climático basadas en la ciencia para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero
<b>SCIIF</b>	Es un sistema de control interno sobre la información financiera que configura un conjunto de procesos para proporcionar seguridad razonable respecto a la fiabilidad de la información financiera publicada en los mercados
<b>SET - Senior Executive Team</b>	Comité de Dirección que integra a la alta dirección de la compañía

<b>Shareholders</b>	Accionistas
<b>Silver Class</b>	Categoría plata
<b>Stakeholders</b>	Grupos de Interés
<b>Statement</b>	Declaración
<b>Stay Safe</b>	Programa diseñado para garantizar la seguridad y salud de nuestros clientes y empleados durante el COVID-19
<b>Sustainability Yearbook</b>	Anuario de Sostenibilidad que publica S&P Global reconociendo a las empresas mejor posicionadas y valoradas por su desempeño en el ámbito de la sostenibilidad bajo criterios medioambientales, económicos, sociales y de gobierno
<b>TT.OO. - Tour Operators</b>	Operadores o intermediarios que ofrece paquetes turísticos al cliente final
<b>Upgrade</b>	Es un ofrecimiento que se propone a un cliente para disfrutar de un servicio o producto de una categoría superior a la contratada
<b>Upper upscale</b>	Segmento de hoteles con altos estándares de producto o servicio o de categoría superior
<b>VP</b>	Vicepresidente
<b>VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity &amp; Ambiguity)</b>	Acrónimo que define la realidad empresarial ante un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo

---

**DATOS IDENTIFICATIVOS DEL EMISOR**

---

Fecha fin del ejercicio de referencia: [ 31/12/2020 ]

CIF: [ A78304516 ]

Denominación Social:

[ **MELIA HOTELS INTERNATIONAL S.A.** ]

Domicilio social:

[ CREMIO DE TONELEROS,24 POL.IND. SON CASTELLÓ (PALMA DE MALLORCA) BALEARES ]

**A. ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD**

A.1. Complete el siguiente cuadro sobre el capital social de la sociedad:

Fecha de última modificación	Capital social (€)	Número de acciones	Número de derechos de voto
01/09/2020	44.080.000,00	220.400.000	220.400.000

Indique si existen distintas clases de acciones con diferentes derechos asociados:

Sí  
 No

En la Junta General de Accionistas celebrada el 10 de julio de 2020, se acordó reducir el capital social de Meliá Hotels International, S.A. en el importe total de UN MILLÓN OCHOCIENTOS SESENTA MIL EUROS (1.860.000 €), mediante la amortización de 9.300.000 acciones propias, de 0,20 € valor nominal cada una, y representativas de un 4,049% del capital social de la Sociedad.

A.2. Detalle los titulares directos e indirectos de participaciones significativas a la fecha de cierre del ejercicio, excluidos los consejeros:

Nombre o denominación social del accionista	% derechos de voto atribuidos a las acciones		% derechos de voto a través de instrumentos financieros		% total de derechos de voto
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto	
GLOBAL ALPHA CAPITAL MANAGEMENT LTD	0,00	3,15	0,00	0,00	3,15

La participación del accionista Global Alpha Capital Ltd. se ha visto incrementada a causa de la ejecución de la reducción de capital indicada en el apartado A.1.

La Compañía no dispone de más información sobre el titular directo de los derechos de voto atribuidos a Global Alpha Capital Ltd.

Detalle de la participación indirecta:

Nombre o denominación social del titular indirecto	Nombre o denominación social del titular directo	% derechos de voto atribuidos a las acciones	% derechos de voto a través de instrumentos financieros	% total de derechos de voto
Sin datos				

Indique los movimientos en la estructura accionarial más significativos acontecidos durante el ejercicio:

**Movimientos más significativos**

Debido a la reducción de capital ejecutada por la Sociedad el 10 de julio de 2020 se ha visto incrementada de forma proporcional la participación de todos los accionistas en el capital social de Meliá Hotels International, S.A.

Asimismo, el Presidente del Consejo de Administración, Don Gabriel Escarrer Juliá, adquirió el 22 de septiembre de 2020, a través de la sociedad Tulipa Inversiones 2018, S.A., un total de 332.224 acciones de Meliá Hotels International, S.A., situándose en un 5,388% del capital social.

**A.3.** Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del consejo de administración de la sociedad, que posean derechos de voto sobre acciones de la sociedad:

Nombre o denominación social del consejero	% derechos de voto atribuidos a las acciones		% derechos de voto a través de instrumentos financieros		% total de derechos de voto	% derechos de voto que <u>pueden ser transmitidos</u> a través de instrumentos financieros	
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto		Directo	Indirecto
DON JUAN ARENA DE LA MORA	0,02	0,02	0,00	0,00	0,05	0,00	0,00
DON GABRIEL ESCARRER JULIA	0,00	5,39	0,00	0,00	5,39	0,00	0,00
DON LUIS M <sup>a</sup> DIAZ DE BUSTAMANTE TERMINEL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
HOTELES MALLORQUINES CONSOLIDADOS S.L.	24,37	0,00	0,00	0,00	24,37	0,00	0,00
HOTELES MALLORQUINES ASOCIADOS, S.L.	13,76	0,00	0,00	0,00	13,76	0,00	0,00
HOTELES MALLORQUINES AGRUPADOS S.L.	10,83	0,00	0,00	0,00	10,83	0,00	0,00
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	0,08	0,00	0,00	0,00	0,08	0,00	0,00
<b>% total de derechos de voto en poder del consejo de administración</b>						<b>54,46</b>	

Detalle de la participación indirecta:

Nombre o denominación social del consejero	Nombre o denominación social del titular directo	% derechos de voto atribuidos a las acciones	% derechos de voto a través de instrumentos financieros	% total de derechos de voto	% derechos de voto que <u>pueden ser transmitidos</u> a través de instrumentos financieros
DON JUAN ARENA DE LA MORA	DOÑA BÁRBARA PAN DE SORALUCE MUGUIRO	0,02	0,00	0,02	0,00
DON GABRIEL ESCARRER JULIA	TULIPA INVERSIONES 2018, S.A.	5,39	0,00	5,39	0,00

**A.4.** Indique, en su caso, las relaciones de índole familiar, comercial, contractual o societaria que existan entre los titulares de participaciones significativas, en la medida en que sean conocidas por la sociedad, salvo que sean escasamente relevantes o deriven del giro o tráfico comercial ordinario, excepto las que se informen en el apartado A.6:

Nombre o denominación social relacionados	Tipo de relación	Breve descripción
HOTELES MALLORQUINES AGRUPADOS S.L., DON GABRIEL ESCARRER JULIA	Societaria	Según lo indicado en el Hecho Relevante de 11 de octubre de 2018 (con n° de registro 270438), la sociedad Hoteles Mallorquines Agrupados, S.L. comunicó (junto con Hoteles Mallorquines Consolidados S.L. y Hoteles Mallorquines Asociados S.L.), a los solos efectos de cumplir con sus obligaciones de la notificación de participaciones significativas, el porcentaje de derechos de voto de Meliá Hotels International, esto es 10,388%, resultado de su participación directa. En dicha comunicación, se hizo constar que los socios titulares del 100% del capital social de dichas sociedades siguen siendo los miembros de la Familia Escarrer (el Sr. Escarrer Juliá, su esposa y sus 6 hijos) y que no existe ningún socio de control en ninguna de dichas sociedades, si bien, existe identidad de socios en ellas. Tras la reducción de capital acordada por la Junta General de Accionistas el 10 de julio de 2020, su porcentaje total de derechos de voto en el capital de Meliá es de 10,826%.

Nombre o denominación social relacionados	Tipo de relación	Breve descripción
<p>HOTELES MALLORQUINES ASOCIADOS, S.L., DON GABRIEL ESCARRER JULIA</p>	<p>Societaria</p>	<p>Según lo indicado en el Hecho Relevante de 11 de octubre de 2018 (con nº de registro 270438), la sociedad Hoteles Mallorquines Asociados, S.L. comunicó (junto con Hoteles Mallorquines Consolidados S.L. y Hoteles Mallorquines Agrupados S.L.), a los solos efectos de cumplir con sus obligaciones de la notificación de participaciones significativas, el porcentaje de derechos de voto de Meliá Hotels International, esto es 13,206%, resultado de su participación directa. En dicha comunicación, se hizo constar que los socios titulares del 100% del capital social de dichas sociedades siguen siendo los miembros de la Familia Escarrer (el Sr. Escarrer Juliá, su esposa y sus 6 hijos) y que no existe ningún socio de control en ninguna de dichas sociedades, si bien, existe identidad de socios en ellas. Tras la reducción de capital acordada por la Junta General de Accionistas el 10 de julio de 2020, su porcentaje total de derechos de voto en el capital de Meliá es de 13,763%.</p>
<p>HOTELES MALLORQUINES CONSOLIDADOS S.L., DON GABRIEL ESCARRER JULIA</p>	<p>Societaria</p>	<p>Según lo indicado en el Hecho Relevante de 11 de octubre de 2018 (con nº de registro 270438), la sociedad Hoteles Mallorquines Consolidados, S.L. comunicó (junto con Hoteles Mallorquines Asociados S.L. y Hoteles Mallorquines Agrupados S.L.), a los solos efectos de cumplir con sus obligaciones de la notificación de participaciones significativas, el porcentaje de derechos de voto de Meliá Hotels International, esto es 23,379%, resultado de su participación directa. En dicha comunicación, se hizo constar que los socios titulares del 100% del capital social de dichas sociedades siguen siendo los miembros de la Familia Escarrer (el Sr. Escarrer Juliá, su esposa y sus 6 hijos) y que no existe ningún socio de control en ninguna de dichas sociedades, si bien, existe identidad de socios en ellas. Tras la reducción de capital acordada por la Junta General de Accionistas el 10 de julio de 2020, su porcentaje total de derechos de voto en el capital de Meliá es de 24,365%.</p>

**A.5.** Indique, en su caso, las relaciones de índole comercial, contractual o societaria que existan entre los titulares de participaciones significativas, y la sociedad y/o su grupo, salvo que sean escasamente relevantes o deriven del giro o tráfico comercial ordinario:

Nombre o denominación social relacionados	Tipo de relación	Breve descripción
Sin datos		

**A.6.** Describa las relaciones, salvo que sean escasamente relevantes para las dos partes, que existan entre los accionistas significativos o representados en el consejo y los consejeros, o sus representantes, en el caso de administradores persona jurídica.

Explique, en su caso, cómo están representados los accionistas significativos. En concreto, se indicarán aquellos consejeros que hubieran sido nombrados en representación de accionistas significativos, aquellos cuyo nombramiento hubiera sido promovido por accionistas significativos, o que estuvieran vinculados a accionistas significativos y/o entidades de su grupo, con especificación de la naturaleza de tales relaciones de vinculación. En particular, se mencionará, en su caso, la existencia, identidad y cargo de miembros del consejo, o representantes de consejeros, de la sociedad cotizada, que sean, a su vez, miembros del órgano de administración, o sus representantes, en sociedades que ostenten participaciones significativas de la sociedad cotizada o en entidades del grupo de dichos accionistas significativos:

Nombre o denominación social del consejero o representante, vinculado	Nombre o denominación social del accionista significativo vinculado	Denominación social de la sociedad del grupo del accionista significativo	Descripción relación/cargo
DON GABRIEL ESCARRER JULIA	TULIPA INVERSIONES 2018, S.A.	N/A	D. Gabriel Escarrer Juliá es el Fundador del Grupo Meliá y a su vez ostenta el control de la sociedad Tulipa Inversiones 2018, S.A., accionista significativo de la sociedad.
DOÑA MARIA ANTONIA ESCARRER JAUME	HOTELES MALLORQUINES CONSOLIDADOS S.L.	N/A	Dña. María Antonia Escarrer Jaume es hija de Don Gabriel Escarrer Juliá, y accionista (sin ostentar el control) de las sociedades Hoteles Mallorquines Consolidados, S.L., Hoteles Mallorquines Asociados, S.L. y Hoteles Mallorquines Agrupados, S.L. - siendo a su vez la representante persona física del consejero externo dominical - Hoteles Mallorquines Consolidados, S.L.

Nombre o denominación social del consejero o representante, vinculado	Nombre o denominación social del accionista significativo vinculado	Denominación social de la sociedad del grupo del accionista significativo	Descripción relación/cargo
DON ALFREDO PASTOR BODMER	HOTELES MALLORQUINES ASOCIADOS, S.L.	N/A	Antes de su nombramiento como representante persona física del consejero dominical Hoteles Mallorquines Asociados, S.L., D. Alfredo Pastor Bodmer fue Consejero Externo Independiente, y posteriormente, tras el transcurso de 12 años, Consejero Externo "otros".
DON JOSÉ MARÍA VÁZQUEZ-PENA PÉREZ	HOTELES MALLORQUINES AGRUPADOS S.L.	N/A	D. Jose María Vázquez-Pena es representante persona física del consejero dominical Hoteles Mallorquines Agrupados, S.L.

**A.7.** Indique si han sido comunicados a la sociedad pactos parasociales que la afecten según lo establecido en los artículos 530 y 531 de la Ley de Sociedades de Capital. En su caso, descríbalos brevemente y relacione los accionistas vinculados por el pacto:

Sí  
 No

Según lo indicado en el Hecho Relevante de 11/10/2018, Gabriel Escarrer Juliá, su esposa y sus 6 hijos, en su condición de socios directos o indirectos de las compañías a través de las que participan en el capital social de Meliá; notificaron a la CNMV y a la Sociedad, la celebración de un pacto de socios, cuyo objeto es establecer, de forma temporal, el refuerzo del régimen de mayorías para la adopción de determinados acuerdos en sede de Junta General y Consejo de Administración en las compañías mercantiles, y que afectan a determinadas materias excepcionales, manteniendo plena libertad de voto y sin que exista concertación alguna en cuanto a la gestión de las compañías mercantiles o de Meliá. A juicio de sus firmantes, el Pacto de Socios no tiene la consideración de un pacto sujeto a publicidad según la Ley de Sociedades de Capital, ni procede su inscripción en el Registro Mercantil, si bien, en aras a la transparencia, los firmantes remitieron a Meliá y a la CNMV, extracto del Pacto

Indique si la sociedad conoce la existencia de acciones concertadas entre sus accionistas. En su caso, descríbalas brevemente:

Sí  
 No

En el caso de que durante el ejercicio se haya producido alguna modificación o ruptura de dichos pactos o acuerdos o acciones concertadas, indíquelo expresamente:



**A.8.** Indique si existe alguna persona física o jurídica que ejerza o pueda ejercer el control sobre la sociedad de acuerdo con el artículo 5 de la Ley del Mercado de Valores. En su caso, identifíquela:

[ ] Sí  
[√] No

**A.9.** Complete los siguientes cuadros sobre la autocartera de la sociedad:

A fecha de cierre del ejercicio:

Número de acciones directas	Número de acciones indirectas(*)	% total sobre capital social
234.014		0,11

Mediante Hecho Relevante de 21 de octubre de 2019 (nº de registro 282703) la Sociedad comunicó el acuerdo alcanzado por el Consejo de Administración de iniciar un programa de recompra de acciones propias haciendo uso de la autorización conferida por la Junta General de Accionistas celebrada el 4 de junio de 2015, bajo el punto 12º del Orden del Día y amparado en el Reglamento (UE) nº596/2014 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 16 de abril de 2014, sobre el abuso de mercado.

Durante el ejercicio 2020, se han notificado a la CNMV todas las operaciones de compra de acciones realizadas en virtud del programa de recompra de acciones propias.

En relación al Programa de Recompra de Acciones Propias y en el marco de la situación e impacto derivados del COVID-19, se comunicó mediante Otra Información Relevante, nº 2291 de 18 de mayo de 2020, el acuerdo por parte del Consejo de Administración para su suspensión definitiva y finalización anticipada.

Asimismo, tras la finalización del citado Programa de Recompra de Acciones, la Compañía reanudó el contrato de liquidez suscrito entre GVC Gaesco Beka Sociedad de Valores, S.A. y la Sociedad en fecha 7 de julio de 2017, que se encontraba suspendido con motivo de la ejecución del Programa de Recompra.

(\*) A través de:

Nombre o denominación social del titular directo de la participación	Número de acciones directas
Sin datos	

Explique las variaciones significativas habidas durante el ejercicio:

**Explique las variaciones significativas**

En la Junta General de Accionistas celebrada el 10 de julio de 2020, se acordó reducir el capital social de Meliá Hotels International, S.A. (la "Sociedad") en el importe total de UN MILLÓN OCHOCIENTOS SESENTA MIL EUROS (1.860.000 €), mediante la amortización de 9.300.000 acciones propias, de 0,20 € valor nominal cada una, y representativas de un 4,049% del capital social de la Sociedad, que se corresponden, a su vez, con la suma de:

- DOSCIENTOS NOVENTA MIL SETECIENTOS CINCUENTA EUROS CON OCHENTA CÉNTIMOS (290.750,80 €), correspondientes a 1.453.754 acciones propias existentes en autocartera en ese momento, de 0,20 € de valor nominal cada una y representativas de un 0,63% de capital social, adquiridas al amparo de las autorizaciones conferidas por la Junta General de Accionistas celebradas el 4 de junio de 2015 así como el 1 de junio de 2011 y dentro de los límites establecidos por los artículos 144 a 148 y 509 de la Ley de Sociedades de Capital; y

- UN MILLÓN QUINIENTOS SESENTA Y NUEVE MIL DOSCIENTOS CUARENTA Y NUEVE EUROS CON VEINTE CÉNTIMOS (1.569.249,20 €), correspondientes a 7.846.246 acciones propias, de 0,20 € de valor nominal cada una, representativas de un 3,416% de capital social, adquiridas en el marco programa de recompra de acciones propias lanzado por el Consejo de Administración el 21 de octubre de 2019 y finalizado el 18 de mayo

de 2020 (el "Programa de Recompra"), también al amparo de la autorización conferida por la Junta General de Accionistas celebrada el 4 de junio de 2015 bajo el punto 12 del orden del día.

En consecuencia, se acordó modificar el artículo 5 de los Estatutos Sociales, cuya redacción es la siguiente:

"ARTÍCULO 5º.-CAPITAL SOCIAL

5.1.-Capital social. El capital social es de CUARENTA Y CUATRO MILLONES OCHENTA MIL EUROS (44.080.000.-€), representado por DOSCIENTAS VEINTE MILLONES CUATROCIENTAS MIL (220.400.000) ACCIONES de VEINTE CÉNTIMOS DE EURO (0,20.-€) de valor nominal cada una de ellas.

5.2 Acciones. Las acciones están íntegramente suscritas y desembolsadas, constituyendo una única clase y serie."

**A.10. Detalle las condiciones y plazo del mandato vigente de la junta de accionistas al consejo de administración para emitir, recomprar o transmitir acciones propias:**

La Junta General de Accionistas celebrada en fecha 10 de julio de 2020, adoptó, entre otros, el siguiente acuerdo:

"Autorizar expresamente al Consejo de Administración para la adquisición derivativa y enajenación de acciones de la Sociedad en las siguientes condiciones:

- La adquisición y enajenación podrán realizarse mediante operaciones de compraventa, permuta o cualquier otra permitida por la ley, en una o varias veces, directamente o a través de sociedades dependientes.
- Las adquisiciones deberán realizarse por un precio o valor de contraprestación que no podrá ser inferior al 90% ni superior al 110% con respecto al precio de cierre de la sesión del día anterior.
- La presente autorización se otorga por un plazo de cinco (5) años desde la adopción de este acuerdo.
- Las adquisiciones podrán realizarse, en cada momento, hasta la cifra máxima permitida por la ley, y estarán sujetas a lo establecido en cada momento en la Política de Autocartera y demás normativa aplicable, así como las limitaciones establecidas para la adquisición de acciones propias por las autoridades reguladoras de los mercados donde la acción de la Sociedad se encuentre admitida a cotización.
- A efectos de lo establecido en el artículo 146 de la Ley de Sociedades de Capital, las acciones adquiridas al amparo de la presente autorización, así como aquellas que ya posea previamente la Sociedad, podrán ser entregadas, total o parcialmente, directamente o en el marco del ejercicio de derechos de opción, a los trabajadores o administradores de la Sociedad y/o de su Grupo.

Mediante el presente acuerdo y conforme al artículo 249 bis apartado I) de la Ley de Sociedades de Capital, se autoriza expresamente al Consejo de Administración para que, a su vez, pueda delegar en el Consejero Delgado las facultades a las que se refiere el presente acuerdo.

La presente autorización implica dejar sin efecto la autorización conferida al Consejo de Administración en la Junta General de Accionistas, de fecha 4 de junio de 2015, sin que por ello se vean afectadas las adquisiciones formalizadas al amparo de esta."

**A.11. Capital flotante estimado:**

	%
Capital flotante estimado	42,39

**A.12. Indique si existe cualquier restricción (estatutaria, legislativa o de cualquier índole) a la transmisibilidad de valores y/o cualquier restricción al derecho de voto. En particular, se comunicará la existencia de cualquier tipo de restricciones que puedan dificultar la toma de control de la sociedad mediante la adquisición de sus acciones en el mercado, así como aquellos regímenes de autorización o comunicación previa que, sobre las adquisiciones o transmisiones de instrumentos financieros de la compañía, le sean aplicables por normativa sectorial.**

Sí  
 No

**A.13. Indique si la junta general ha acordado adoptar medidas de neutralización frente a una oferta pública de adquisición en virtud de lo dispuesto en la Ley 6/2007.**

Sí  
 No

En su caso, explique las medidas aprobadas y los términos en que se producirá la ineficiencia de las restricciones:

**A.14.** Indique si la sociedad ha emitido valores que no se negocian en un mercado regulado de la Unión Europea.

Sí  
 No

En su caso, indique las distintas clases de acciones y, para cada clase de acciones, los derechos y obligaciones que confiera:

**B. JUNTA GENERAL**

**B.1.** Indique y, en su caso detalle, si existen diferencias con el régimen de mínimos previsto en la Ley de Sociedades de Capital (LSC) respecto al quórum de constitución de la junta general:

Sí  
 No

**B.2.** Indique y, en su caso, detalle si existen diferencias con el régimen previsto en la Ley de Sociedades de Capital (LSC) para la adopción de acuerdos sociales:

Sí  
 No

	Mayoría reforzada distinta a la establecida en el artículo 201.2 LSC para los supuestos del 194.1 LSC	Otros supuestos de mayoría reforzada
% establecido por la entidad para la adopción de acuerdos	0,00	60,00

El artículo 28.2 de los Estatutos Sociales prevé que para que la Junta General de Accionistas pueda acordar válidamente la sustitución del objeto social, la solicitud de exclusión de negociación de las acciones de la Sociedad, o la transformación o disolución de la misma, será necesario el voto favorable del SESENTA POR CIENTO (60%) del capital social presente o representado en la Junta General, tanto en primera como en segunda convocatoria.

No obstante, cuando, en segunda convocatoria, concurran Accionistas que representen menos del CINCUENTA POR CIENTO (50%) del capital suscrito con derecho a voto, los acuerdos mencionados en el presente apartado sólo podrán adoptarse con el voto favorable de los DOS TERCIOS (2/3) del capital social presente o representado en la Junta.

La fusión, así como la escisión, total o parcial, la segregación y la cesión global del activo y pasivo de la Sociedad requerirá el voto favorable de la mayoría reforzada indicada en el párrafo anterior del presente apartado, salvo que la citada fusión o escisión se lleve a cabo con sociedades participadas mayoritariamente, directa o indirectamente, por la Sociedad, en cuyo caso, será de aplicación el régimen general previsto en el apartado 28.1 (mayoría simple de los votos de los Accionistas presentes o representados, salvo en los supuestos en que la Ley o los Estatutos dispongan una mayoría superior).

Por su parte, el artículo 28.3 de los Estatutos establece que para la modificación de los artículos 3 (Domicilio social), 7 (Registro Contable de Acciones y Registro Social de Accionistas), 8 (Legitimación de los Accionistas), 24.3 (Quórum de constitución), 24.4 (Quórum reforzado de constitución), 28 (Mayoría para la Adopción de Acuerdos), 33 (Designación de los cargos en el Consejo de Administración) y 38 (Delegación de

Facultades) de los Estatutos, se requerirá el voto favorable de, al menos, el SESENTA POR CIENTO (60%) del capital social presente o representado en la Junta General, tanto en primera como en segunda convocatoria.

**B.3. Indique las normas aplicables a la modificación de los estatutos de la sociedad. En particular, se comunicarán las mayorías previstas para la modificación de los estatutos, así como, en su caso, las normas previstas para la tutela de los derechos de los socios en la modificación de los estatutos.**

El artículo 30.1.h) de los Estatutos Sociales establece que compete a la Junta General de Accionistas acordar cualquier modificación de los Estatutos Sociales.

En virtud del artículo 24 de los Estatutos Sociales, las Juntas Generales de Accionistas, Ordinarias o Extraordinarias, quedarán válidamente constituidas cuando, en primera o en segunda convocatoria, concurra a las mismas, presente o debidamente representado, el porcentaje de capital social que, como mínimo, exija, en cada supuesto, y para los distintos asuntos incluidos en el Orden del Día, la legislación vigente en cada momento.

No obstante lo anterior, para que la Junta General pueda acordar válidamente la sustitución del objeto social, la solicitud de la exclusión de negociación de las acciones de la Sociedad, o la transformación o disolución de la misma, habrá de concurrir a ella, en primera convocatoria, el cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito con derecho a voto. En segunda convocatoria, será suficiente la concurrencia del veinticinco por ciento (25%) del capital suscrito con derecho a voto.

De conformidad con el artículo 28 de los Estatutos Sociales, los acuerdos de la Junta General de Accionistas se adoptarán por mayoría simple de los votos de los accionistas presentes o representados en la misma, salvo en los supuestos en que la Ley o los Estatutos dispongan una mayoría superior. De este modo, para que la Junta General de Accionistas pueda acordar válidamente la sustitución del objeto social, la solicitud de la exclusión de negociación de las acciones de la Sociedad, o la transformación o disolución de la misma, será necesario el voto favorable del sesenta por ciento (60%) del capital social presente o representado en la Junta General, tanto en primera como en segunda convocatoria. No obstante, cuando, en segunda convocatoria, concurran Accionistas que representen menos del cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito con derecho a voto, los acuerdos mencionados en el presente apartado sólo podrán adoptarse con el voto favorable de los dos tercios (2/3) del capital social presente o representado en la Junta.

**B.4. Indique los datos de asistencia en las juntas generales celebradas en el ejercicio al que se refiere el presente informe y los de los dos ejercicios anteriores:**

Fecha junta general	Datos de asistencia				Total
	% de presencia física	% en representación	% voto a distancia		
			Voto electrónico	Otros	
08/06/2017	52,50	35,15	0,00	0,00	87,65
De los que Capital flotante	0,00	35,15	0,00	0,00	35,15
06/06/2018	52,38	19,91	0,00	5,00	77,29
De los que Capital flotante	0,00	19,91	0,00	5,00	24,91
18/06/2019	52,43	10,37	0,00	14,03	76,83
De los que Capital flotante	0,02	10,37	0,00	14,03	24,42
10/07/2020	54,29	6,76	0,00	10,12	71,17
De los que Capital flotante	0,00	6,76	0,00	10,12	16,88

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

**B.5.** Indique si en las juntas generales celebradas en el ejercicio ha habido algún punto del orden del día que, por cualquier motivo, no haya sido aprobado por los accionistas:

Sí  
 No

**B.6.** Indique si existe alguna restricción estatutaria que establezca un número mínimo de acciones necesarias para asistir a la junta general, o para votar a distancia:

Sí  
 No

Número de acciones necesarias para asistir a la junta general	300
Número de acciones necesarias para votar a distancia	1

La Sociedad puso a disposición de los accionistas un documento explicativo sobre el ejercicio de los derechos de información, voto a distancia, representación y asistencia remota a la Junta General de Accionistas: [https://www.meliahotelsinternational.com/es/shareholdersAndInvestors/ShareholdersDocs/2020/4.%20MHI\\_2020JCA\\_Documento%20informaci%C3%B3n%20derechos%20de%20informaci%C3%B3n%20voto.pdf](https://www.meliahotelsinternational.com/es/shareholdersAndInvestors/ShareholdersDocs/2020/4.%20MHI_2020JCA_Documento%20informaci%C3%B3n%20derechos%20de%20informaci%C3%B3n%20voto.pdf)  
Asimismo, puso a disposición de sus accionistas y representantes, una Plataforma de Participación Telemática que permitió que la asistencia remota ofreciera las mismas oportunidades de participación que una reunión presencial, pudiendo los accionistas y sus representantes seguir la reunión a través de su retransmisión en directo, emitir votaciones o realizar intervenciones.

**B.7.** Indique si se ha establecido que determinadas decisiones, distintas a las establecidas por Ley, que entrañan una adquisición, enajenación, la aportación a otra sociedad de activos esenciales u otras operaciones corporativas similares, deben ser sometidas a la aprobación de la junta general de accionistas:

Sí  
 No

**B.8.** Indique la dirección y modo de acceso a la página web de la sociedad a la información sobre gobierno corporativo y otra información sobre las juntas generales que deba ponerse a disposición de los accionistas a través de la página web de la Sociedad:

Se accede a la página web de la Sociedad a través de la dirección: [www.meliahotelsinternational.com](http://www.meliahotelsinternational.com) y haciendo click en el apartado Accionistas e Inversores, en el mismo se despliega la documentación relativa al gobierno corporativo de la Compañía, entre la que se encuentra la correspondiente a las Juntas Generales. <https://www.meliahotelsinternational.com/es/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/junta-general-de-accionistas>

Asimismo, la Sociedad, pone a disposición de los accionistas y de sus representantes, su Plataforma de Participación Telemática para la Junta General de Accionistas y el Foro Electrónico: <https://www.councilbox.com/melia/>

**C. ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD**

**C.1. Consejo de administración**

C.1.1 Número máximo y mínimo de consejeros previstos en los estatutos sociales y el número fijado por la junta general:

Número máximo de consejeros	15
Número mínimo de consejeros	5
Número de consejeros fijado por la junta	11

C.1.2 Complete el siguiente cuadro con los miembros del consejo:

Nombre o denominación social del consejero	Representante	Categoría del consejero	Cargo en el consejo	Fecha primer nombramiento	Fecha último nombramiento	Procedimiento de elección
DON GABRIEL ESCARRER JULIA		Dominical	PRESIDENTE	07/02/1996	18/06/2019	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON GABRIEL ESCARRER JAUME		Ejecutivo	VICEPRESIDENTE- CONSEJERO DELEGADO	07/04/1999	08/06/2017	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
HOTELES MALLORQUINES CONSOLIDADOS S.L.	DOÑA MARIA ANTONIA ESCARRER JAUME	Dominical	CONSEJERO	23/10/2000	08/06/2017	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
HOTELES MALLORQUINES ASOCIADOS, S.L.	DON ALFREDO PASTOR BODMER	Dominical	CONSEJERO	18/06/2019	18/06/2019	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
HOTELES MALLORQUINES AGRUPADOS S.L.	DON JOSÉ MARÍA VÁZQUEZ-PENA PÉREZ	Dominical	CONSEJERO	10/07/2020	10/07/2020	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON JUAN ARENA DE LA MORA		Independiente	CONSEJERO	31/03/2009	06/06/2018	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON LUIS M <sup>a</sup> DIAZ DE		Independiente	SECRETARIO CONSEJERO	30/11/2010	08/06/2017	ACUERDO JUNTA

Nombre o denominación social del consejero	Representante	Categoría del consejero	Cargo en el consejo	Fecha primer nombramiento	Fecha último nombramiento	Procedimiento de elección
BUSTAMANTE TERMINEL						GENERAL DE ACCIONISTAS
DON FERNANDO D'ORNELLAS SILVA		Independiente	CONSEJERO COORDINADOR INDEPENDIENTE	13/06/2012	08/06/2017	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON FRANCISCO JAVIER CAMPO GARCIA		Independiente	CONSEJERO	13/06/2012	08/06/2017	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DOÑA CARINA SZPILKA LÁZARO		Independiente	CONSEJERO	25/02/2016	10/07/2020	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DOÑA CRISTINA HENRÍQUEZ DE LUNA BASAGOITI		Independiente	CONSEJERO	18/06/2019	18/06/2019	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Número total de consejeros	11
----------------------------	----

Indique los ceses que, ya sea por dimisión o por acuerdo de la junta general, se hayan producido en el consejo de administración durante el periodo sujeto a información:

Nombre o denominación social del consejero	Categoría del consejero en el momento del cese	Fecha del último nombramiento	Fecha de baja	Comisiones especializadas de las que era miembro	Indique si el cese se ha producido antes del fin del mandato
DON SEBASTIAN ESCARRER JAUME	Dominical	08/06/2017	16/05/2020	-	SI

Causa del cese, cuando se haya producido antes del término del mandato y otras observaciones; información sobre si el consejero ha remitido una carta al resto de miembros del consejo y, en el caso de ceses de consejeros no ejecutivos, explicación o parecer del consejero que ha sido cesado por la junta general

Don Sebastián Escarrer Jaume causó baja como Consejero Externo Dominical el día 16 de mayo de 2020 mediante dimisión voluntaria, tal y como se informó mediante Otra Información Relevante remitida a la CNMV de fecha 18 de mayo de 2020. Don Sebastián informó de su renuncia a través de una carta dirigida al Secretario y Presidente del Consejo donde indicaba que su cese estaba motivado por causas personales.

C.1.3 Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del consejo y su distinta categoría:

CONSEJEROS EJECUTIVOS		
Nombre o denominación social del consejero	Cargo en el organigrama de la sociedad	Perfil
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	Vicepresidente Ejecutivo y Consejero Delegado	Gabriel Escarrer representa la segunda generación de la familia fundadora de lo que hoy es Meliá Hotels International, una empresa multinacional con presencia en más de 40 países e integrante del Ibex 35, con más de 390 hoteles en 4 continentes. Tras graduarse en Wharton School, Gabriel Escarrer Jaume trabajó en el banco de inversión Salomon Brothers en Nueva York, desde donde participó en la exitosa OPI de Meliá Hotels International, fundada por su padre, Gabriel Escarrer Juliá, en 1956. Escarrer conjuga una fuerte visión y un enfoque financiero, con una vocación puramente hotelera, y tras su incorporación a la compañía, lideró el fuerte impulso de la expansión de la compañía, aportando a Meliá una mayor solidez financiera en un entorno cada vez más complejo en el sector turístico internacional, así como una sólida posición competitiva. Desde que en 2009 fue nombrado Vicepresidente y Consejero Delegado del Grupo, Escarrer impulsó también un cambio cultural y organizativo sin precedentes, con un claro enfoque en la responsabilidad corporativa. En 2016, tras la renuncia del Fundador a sus poderes ejecutivos, se convirtió en el primer ejecutivo, liderando desde entonces un intenso proceso de transformación digital y cultural de la compañía, que la ha posicionado en vanguardia de la industria en digitalización, y que, junto con el proceso de consolidación financiera y la evolución del modelo de negocio, permitieron a Meliá Hotels International estar mejor preparada ante la gran disrupción que causaría la pandemia de COVID-19 en toda la industria turística, desde los inicios de 2020. Valorado como uno de los 10 mejores gestores empresariales de España y uno de los Consejeros Delegados más influyentes de España según la revista Forbes, en 2019 fue nombrado Presidente de Exceltur, la Alianza Turística Española por la Excelencia, asumiendo un fuerte liderazgo al frente del sector más castigado por la pandemia. Firme defensor de los valores sobre los que se sostiene la empresa familiar, bajo su dirección, Meliá Hotels International fue reconocida en 2019 como la hotelera más sostenible del mundo según el Corporate Sustainability Assessment realizado por la agencia de inversión sostenible SAM, y como la séptima empresa con una gestión más sostenible a nivel internacional, según el Wall Street Journal.

Número total de consejeros ejecutivos	1
% sobre el total del consejo	9,09



CONSEJEROS EXTERNOS DOMINICALES

Nombre o denominación social del consejero	Nombre o denominación del accionista significativo a quien representa o que ha propuesto su nombramiento	Perfil
DON GABRIEL ESCARRER JULIA	TULIPA INVERSIONES 2018, S.A.	<p>Gabriel Escarrer Juliá tenía 21 años cuando en 1956 fundó lo que hoy es el grupo Meliá Hotels International, adquiriendo y dirigiendo un hotel de 60 habitaciones en la isla de Mallorca, donde nació, y donde aún mantiene su sede la que es actualmente una de las compañías hoteleras más exitosas del mundo. Con anterioridad, y durante 6 años, Escarrer se formó en el negocio de la touroperación, donde tomó contacto con la incipiente industria turística, de la que sería emprendedor visionario, pionero y transformador. Durante seis décadas, bajo su Presidencia, el Grupo consolidó primero su liderazgo en España, cuna del turismo vacacional en Europa, para extenderlo después al Caribe americano y el Sudeste asiático, donde hoy sigue creciendo y es reconocido como uno de los Grupos hoteleros de referencia. Durante estos años, Escarrer tejió alianzas estratégicas que fortalecieron el posicionamiento del Grupo en destinos como Cuba o Indonesia, y en los años 90, amplía su estrategia a los hoteles urbanos en España, Europa, Asia y América, una visión que le ha valido ser reconocido como uno de los impulsores de la internacionalización de la empresa española. Un salto trascendental en la historia de la Compañía fue en los años ochenta la adquisición por el Grupo fundado por Escarrer de dos de las mayores cadenas hoteleras de la época en Europa, Hotasa, y Meliá, que representó la incorporación de casi 70 hoteles en tan sólo un año, aportando además al Grupo fundado por Escarrer una importante dimensión nacional e internacional, así como un valioso reconocimiento de marca. En 1996, la salida a bolsa de la Compañía señala una nueva etapa de crecimiento que se fortalece con los sucesivos planes estratégicos del Grupo, y la entrada de la segunda generación familiar en la gestión marca el inicio de una profunda transformación cultural del Grupo para enfrentarse al nuevo entorno del negocio en el siglo XXI. Tras salir fortalecidos de la gran crisis financiera que sacudió al sector entre los años 2008 y 2013, y asegurarse de que la Compañía se encuentra en las mejores manos, Gabriel Escarrer Juliá renunció en diciembre de 2016 a sus facultades ejecutivas, que transfirió a su hijo Gabriel Escarrer Jaume como Vicepresidente y Consejero Delegado, pasando a ocupar el fundador la Presidencia no Ejecutiva, presidiendo el Consejo de Administración y la Junta General de Accionistas. Fruto de su amplia experiencia dentro de la industria turística, Gabriel Escarrer Juliá ha recibido numerosos reconocimientos que ponen de manifiesto su importante contribución al mundo de la hostelería nacional e internacional. Uno de los más emotivos para el fundador de Meliá Hotels International fue la concesión del título Doctor Honoris Causa por la Universidad de las Illes Balears (UIB) en</p>

CONSEJEROS EXTERNOS DOMINICALES

Nombre o denominación social del consejero	Nombre o denominación del accionista significativo a quien representa o que ha propuesto su nombramiento	Perfil
		<p>diciembre de 1988. Ya en 1998 recibió el premio "Personalidad Turística del Siglo" concedido por amplia mayoría en una encuesta realizada a 300 directivos y profesionales del sector. Un año después obtuvo otros 3 prestigiosos reconocimientos que le distinguieron como el "Mejor Empresario de la Construcción y Promoción Inmobiliaria", otorgado por el Máster en Dirección de Empresas Constructoras e Inmobiliarias (M.D.I.) y la revista "Actualidad Económica"; como el "Hotelero del Año" - Corporate Hotelier of the World"-, adjudicado por la conocida publicación norteamericana "Hotels"; y diversos reconocimientos a su trayectoria o "Lifetime Achievement Awards" entregados por organizaciones tan prestigiosas como "Foro Internacional de Inversión Hotelera" - International Hotel Investment Forum-, la Organización Mundial del Turismo, o los European Hospitality Awards. En mayo de 2001 Escarrer fue elegido miembro del exclusivo "Hall of Fame" de la British Travel Industry. Ese mismo año el Presidente de Meliá Hotels International entró a formar parte del "Hall of Honor" del Conrad N. Hilton of Hotel Management de la Universidad de Houston (USA). En 2002 Meliá Hotels International suscribió un acuerdo con la Universitat de les Illes Balears (UIB) para la constitución de la "Cátedra Meliá de Estudios Turísticos" que desde entonces realiza una convocatoria anual para el "Premio de Estudios Turísticos Gabriel Escarrer". Gabriel Escarrer recibió un reconocimiento a su trayectoria profesional otorgado por CIMET (Conferencia Iberoamericana de Ministros y Empresarios Turísticos) y en 2006, coincidiendo con el 50 aniversario de la compañía, obtuvo la Medalla de les Illes Balears, máxima distinción de la Comunidad Autónoma en reconocimiento a su labor, y la Medalla de la Cámara de Comercio de Mallorca, Ibiza y Formentera. En 2011, Escarrer recibió el premio "Lifetime Achievement" en los European Hospitality Awards en Londres, también en reconocimiento a su larga carrera como fundador e impulsor de la mayor hotelera en España, y tercera de Europa. En 2012 MKG le concedió también en París el Premio a toda una vida en los Worldwide Hospitality Awards, y obtuvo el prestigioso "Premio Ulises" de la OMT a toda su carrera (Lifetime Achievement Award). Ya en 2016, Gabriel Escarrer recibió el Hall of Fame del "Hotel-E Investment Conference" uno de los más importantes foros de inversión hotelera a nivel internacional, y fue nombrado Embajador Honorario de la Marca España. Reconocido como una de las figuras clave de la historia del turismo internacional, Gabriel Escarrer sigue aportando, como Presidente no Ejecutivo de Meliá Hotels International, y como Presidente del Consejo y de la Junta General de Accionistas, la experiencia y know how adquiridos durante más de</p>

CONSEJEROS EXTERNOS DOMINICALES		
Nombre o denominación social del consejero	Nombre o denominación del accionista significativo a quien representa o que ha propuesto su nombramiento	Perfil
		60 años al frente de la empresa, y sigue conservando intacta la ilusión por el poder transformador del turismo en la sociedad, una industria que según sus palabras “hermana países, supera fronteras, e impulsa el bienestar social y económico de los pueblos”.
HOTELES MALLORQUINES CONSOLIDADOS S.L.	DOÑA MARIA ANTONIA ESCARRER JAUME	Doña María Antonia Escarrer Jaume, representante persona física de Hoteles Mallorquines Consolidados, S.L., desarrolló su formación principalmente en las áreas de Marketing, y Recursos Humanos en escuelas tan prestigiosas como ESADE, EADA y Cornell University NY. Se especializó en el desarrollo del liderazgo y de las competencias directivas, promoviendo programas de Desarrollo Directivo, Liderazgo, Marketing y Negociación. Formada como coach ejecutivo por el IE Business School y como Senior coach ontológico por Newfield Consulting cuenta con la acreditación ACC por ICF (International Coaching Federation). Maria Antonia Escarrer ocupó diversas posiciones en Meliá- innovando las políticas y procesos empresariales. Desde 1991 a 1994 en la Dirección General de Marketing, periodo en el cual implementó la política de Comunicación, Fidelidad e Investigación de Mercados así como la introducción de los planes de Marketing en las unidades de negocio. Desde 1996 a abril de 2000 la Dirección General de Recursos Humanos, introduciendo la gestión del desempeño y la gestión por competencias así como la definición, implementación y desarrollo de los diferentes aspectos de las políticas de remuneración de la compañía. Diseño de planes de formación y carrera profesional y la implementación y coordinación de todos los aspectos relacionados con la estructura organizativa. Entre 2005 y 2011 ocupó la Dirección General de Sostenibilidad haciendo evolucionar el departamento de acción social hacia una Dirección General de Sostenibilidad haciendo que la sostenibilidad se integrara como línea estratégica en la Compañía. Desde octubre de 2000 forma parte del Consejo de Administración de Meliá Hotels International y de la Comisión de Retribuciones y Nombramientos. Es además experta en Mindfulness Transpersonal por la Escuela Transpersonal. Actualmente y desde el año 2012 ejerce como coach en el ámbito ejecutivo y personal especializada en acompañar a profesionales en momentos de cambio profesional así como en el desarrollo de habilidades directivas.
HOTELES MALLORQUINES ASOCIADOS, S.L.	DON ALFREDO PASTOR BODMER	Licenciado en Ciencias Económicas, Ph. D. in Economics, Massachusetts Institute of Technology, Doctor en Ciencias Económicas. Catedrático de Teoría Económica desde 1976, ha ocupado desde el año 1980 diferentes puestos, como Professor of Economics, Boston University (1980 – 81), Country Economist, Banco Mundial (1981 – 83), Director de Planificación,

CONSEJEROS EXTERNOS DOMINICALES

Nombre o denominación social del consejero	Nombre o denominación del accionista significativo a quien representa o que ha propuesto su nombramiento	Perfil
		<p>INI (1983 - 84), Director General, INI (1984 - 85), Presidente, ENHER (1985 - 90), Consejero del Banco de España (1990 - 93), Director Instituto de la Empresa Familiar (1992 - 93), Secretario de Estado de Economía (1993 - 95), Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE): Profesor Extraordinario (1996-97) y Profesor Ordinario (1997 - 2015); Cátedra de España, CEIBS (desde 2000), Decano de CEIBS (China Europe International Business School), Shanghai, China (2001-2004), Cátedra de Economías Emergentes, Banco Sabadell, 2009. Actualmente forma parte de los Consejos de Administración de Meliá Hoteles International y Copcisa, habiendo formado parte anteriormente de otros Consejos como los de Miquel y Costas, Bansabadell Inversión e Hidroeléctrica del Cantábrico, entre otros. Autor de múltiples publicaciones, recibió en el año 2011 el Premio Conde de Godó.</p>
<p>HOTELES MALLORQUINES AGRUPADOS S.L.</p>	<p>DON JOSÉ MARÍA VÁZQUEZ-PENA PÉREZ</p>	<p>Licenciado en Derecho por la Universidad de Santiago de Compostela. PDG por el IESE. Inició su actividad profesional como letrado en el Ministerio de Trabajo. Dos años después se incorporó a la empresa energética Fenosa (luego Unión Fenosa), en la que desarrolló su carrera a lo largo de 31 años. En el año 2000, lideró el lanzamiento de la Universidad Corporativa, pionera en España. Fue miembro del Comité de dirección de Unión Fenosa y de varios Consejos de administración del Grupo y secretario de la Comisión de Nombramientos y retribuciones. En 2009 dejó la compañía tras su adquisición por Gas Natural, siendo en aquel momento Director general de Recursos, responsable de las áreas de Organización, RRHH, Universidad Corporativa, Compras y logística, Gestión inmobiliaria, Obras corporativas, Seguridad y Servicios generales. A partir de 2010, enfoca su actividad al consejo y asesoría a personas y empresas en materias relacionadas con su experiencia profesional. Actualmente participa en la empresa de energías renovables Smartener, es miembro de los Consejos de administración de Luckia y Torres &amp; Sáez y asesor del Consejo de familia de la familia Escarrer.</p>

Número total de consejeros dominicales	4
% sobre el total del consejo	36,36

CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES

Nombre o denominación social del consejero	Perfil
DOÑA CARINA SZPILKA LÁZARO	<p>Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por ICADE E-2 y Executive MBA por el Instituto de Empresa de Madrid. Ha ocupado puestos en Santander Investment, Argentaria (actualmente BBVA) e ING Direct entre los años 1991 y 2013, donde ha sido VP (VicePresident) del departamento Customer Service, Sales &amp; Internet así como Executive VP del área Mortgages Business Line, y durante los últimos cinco años, CEO de ING Direct en Francia y luego España. También ha desarrollado su actividad de voluntariado como Vicepresidenta de Unicef España y como Patrona de la Fundación Create. Actualmente es Consejera Independiente de ABANCA, donde preside la Comisión de Remuneraciones, Grifols, donde también preside la Comisión de Auditoría y Meliá Hotels International, compañía en la que forma parte de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Responsabilidad Social Corporativa. También es socia fundadora y presidenta de K Fund Venture Capital y presidenta de ADigital. Como gestora del fondo K Fund desde 2016, la consejera Szpilka está continuamente explorando y analizando nuevas tecnologías y modelos de negocio innovadores, particularmente en el desarrollo de empresas digitales en sectores como el turismo, la educación, la salud, la inteligencia artificial o la seguridad.. Ha recibido numerosos premios, entre los que se encuentran “Mujer Directiva del Año” Fedepe (2011), “Premio a la carrera fulgurante” ICADE (2012), “Medalla de oro del forum alta dirección” (2012), “Premio Emprendedores al Mejor Directivo del año” (2013), “Premio #ElTalento Cinco Días al Talento Ejecutivo” (2014); “Premio a la Excelencia Profesional” ADigital (2014) y “Eisenhower Innovation Fellow” (2014).</p>
DON FERNANDO D'ORNELLAS SILVA	<p>Licenciado en Derecho y Económicas por ICADE-E3 y MBA por el IESE de Barcelona (Sección Internacional), ha desarrollado su actividad profesional desde 1983 a 1985 como Director Financiero Adjunto de Johnson &amp; Johnson España. Asimismo, ha ocupado diversos puestos dentro del Grupo Bergé desde el año 1985, Director Financiero de Toyota España hasta 1992, Consejero delegado de Chrysler España desde el año 1992 a 2004, Presidente de Chrysler Portugal de 1997 a 2012, Presidente de Chrysler Colombia de 2010 a 2012, Presidente de KIA para Argentina, Perú y Portugal entre los años 2004-2012, Presidente de Mitsubishi Motor Perú de 2010 a 2012; Vice Presidente 20 de Mitsubishi Motors Chile desde 2001 hasta 2012, Vice Presidente de SKBergé Latinoamérica entre los años 2001 y 2012, Presidente de Bergé Automoción entre 2004 y 2012 y Consejero Delegado de Grupo Bergé de 2007 a 2012. Desde 2004 ha ostentado, entre otros, los siguientes cargos: Miembro del Consejo de Administración y Presidente de la Comisión de Retribuciones entre 2007 y 2009, así como Presidente del Comité de Auditoría durante el año 2009 de ENDESA S.A. Miembro del Consejo de Administración y Presidente del Comité de Auditoría entre 2007 y 2009 y Consejero encargado de supervisar las actividades de las filiales en Perú, Colombia, Argentina y Brasil de ENDESA CHILE. Miembro del Consejo de Administración (2013-2015) y Presidente de la Comisión de Auditoría (2014-2015) de DINAMIA. Vicepresidente de la Asociación de Nacional de Importadores de Automóviles, Camiones, Autobuses y Motocicletas entre 2004 y 2012. Miembro fundador de las Fundaciones España-Chile y España-Perú en 2011 y 2012. Miembro de la Fundación Consejo España-China y España-Japón- Asesor de Mitsubishi Corporation en la adquisición de la participación de Acciona Termosolar, S.A. en los años 2010 y 2011 y Vicepresidente del Real Club de la Puerta de Hierro entre 2006 y 2010. Ha sido miembro del Consejo Asesor de WILLIS IBERIA entre marzo de 2013 y diciembre de 2017 y miembro del Consejo de Administración de GPIAC (GP Investments Acquisition Corp.) entre junio de 2015 y octubre de 2017. Actualmente es miembro del Consejo</p>

CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES	
Nombre o denominación social del consejero	Perfil
	de Administración desde junio 2012, Consejero Coordinador, Miembro de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y Presidente de la Comisión de la Nombramientos, Retribuciones y Responsabilidad Social Corporativa de Meliá Hotels International, S.A. Miembro del Consejo de Administración de PROSEGUR desde abril de 2016, Presidente del Comité de Auditoría y Cumplimiento (desde abril 2017) y Miembro del Comité de Nombramientos y Retribuciones. Senior Advisor para España y LATAM de MITSUBISHI CORPORATION desde marzo de 2013; Senior Advisor para España y LATAM en Lazard Asesores Financieros S.A. desde junio de 2013 y miembro del Consejo de Administración de FERTIBERIA, desde marzo de 2020. Miembro del Consejo Asesor Internacional de la Hispanic Society of America y su representante en España; Miembro del Consejo Asesor del Club del Real Club de la Puerta de Hierro, desde 2010, Vicepresidente del Consejo Internacional del Teatro Real de Madrid desde 2015; Miembro del Comité Ejecutivo de la Fundación España-Estados Unidos desde 2016 y Miembro de la Fundación Consejo España-Japón desde 2017.
DON JUAN ARENA DE LA MORA	Doctor Ingeniero ICAI, Licenciado en Ciencias Empresariales por ICADE, Graduado en Psicología, Diplomado en Estudios Tributarios y AMP Harvard Business School. Consejero de Meliá Hotels International; Presidente del Consejo Profesional de ESADE; miembro del Consejo Asesor Internacional de Everis y del Consejo Asesor de Marsh; Consejero de Deusto Business School y miembro del Comité Ejecutivo de la Fundación SERES y Presidente de su Comisión de Gobernanza. Ha sido Consejero Delegado y Presidente Ejecutivo de Bankinter; Consejero de Ferrovial, de Laboratorios Almirall, de UBS España, TPI, Everis, Dinamia y Prisa; Presidente del Consejo Asesor de Panda, Consulnor; miembro del Patronato de ESADE y del Consejo Asesor de Spencer Stuart; World Advisory Board y profesor de Harvard Business School y en IESE. Fue premiado con la Gran Cruz de la Orden del Mérito Civil por su aportación a la investigación y desarrollo de la Sociedad de la Información.
DON FRANCISCO JAVIER CAMPO GARCIA	Ingeniero Industrial por la Universidad Politécnica de Madrid, empezó su andadura laboral en 1980 en Arthur Andersen. Más tarde, en 1985 se incorporó a Día, donde durante 24 años ha ocupado el cargo de presidente mundial del Grupo Día Internacional y ha sido, asimismo, miembro del Comité Ejecutivo Mundial del Grupo Carrefour durante 15 años. Desde el 2009 hasta el 2014, fue presidente del grupo Zena, empresa líder de la restauración multimarca en España, integrado por cinco marcas comerciales: Foster's Hollywood, La Vaca Argentina, Cañas y Tapas, Domino's Pizza y Burger King. Asimismo, ha sido Presidente del Grupo Cortefiel (Cortefiel, Springfield, Women-Secret) en el periodo 2014-2016. Actualmente, es Presidente de AECOC (La Asociación de Empresas de Gran Consumo) que representan más de un 20% del PIB español, con más de 30.000 empresas asociadas. Es, Consejero de Bankia y Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, miembro de la Comisión de Nombramiento y Gestión Responsable y miembro de la Comisión de Tecnología e Innovación del banco, Consejero de Meliá Hotels International, y Presidente de su Comisión de Auditoría y Cumplimiento y miembro de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Responsabilidad Social Corporativa, Miembro del Consejo Asesor del Grupo de alimentación Palacios, miembro del Consejo Asesor de AT Kearney y miembro del Consejo Asesor de Pastas Gallo. Es asimismo, Patrono de la Fundación ITER, miembro de mérito de la Fundación Carlos III, vocal de la Fundación Bankia y vocal de A.P.D. (Asociación para el Progreso de la Dirección).

CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES

Nombre o denominación social del consejero	Perfil
DON LUIS M <sup>a</sup> DIAZ DE BUSTAMANTE TERMINEL	Nacido en Torrelavega (Cantabria, España) el 25 de agosto de 1952. Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid. Abogado en ejercicio desde el año 1975. Socio del Bufete Isidro D. Bustamante (1942-1980/2018). Su actividad profesional se centra principalmente en las áreas y práctica del derecho civil, mercantil, procesal civil e internacional, así como en el asesoramiento de empresarios y empresas.
DOÑA CRISTINA HENRÍQUEZ DE LUNA BASAGOITI	Dña. Cristina Henríquez de Luna Basagoiti es licenciada en Dirección y Administración de Empresas por la Universidad Pontificia de Comillas de Madrid (ICADE-2). Actualmente es Presidenta y Directora General en España y Responsable de Iberia e Israel en GlaxoSmithKline (GSK), donde anteriormente ha desempeñado diversos cargos financieros (SVP Finanzas). Con anterioridad a su incorporación en GSK trabajó en Procter & Gamble, donde desempeñó el cargo de Directora General de Finanzas y Contabilidad, Operaciones Internacionales de Europa Occidental (2006 a 2010), así como otros cargos financieros desde 1989, cuando se incorporó como analista financiero. También es consejera independiente en Applus Services desde julio de 2016, y miembro del Comité de Auditoría de dicha entidad. Vicepresidenta de la Fundación de Ciencias de la Salud y Vicepresidenta de Farmaindustria.

Número total de consejeros independientes	6
% sobre el total del consejo	54,55

Indique si algún consejero calificado como independiente percibe de la sociedad, o de su mismo grupo, cualquier cantidad o beneficio por un concepto distinto de la remuneración de consejero, o mantiene o ha mantenido, durante el último ejercicio, una relación de negocios con la sociedad o con cualquier sociedad de su grupo, ya sea en nombre propio o como accionista significativo, consejero o alto directivo de una entidad que mantenga o hubiera mantenido dicha relación.

En su caso, se incluirá una declaración motivada del consejo sobre las razones por las que considera que dicho consejero puede desempeñar sus funciones en calidad de consejero independiente.

Nombre o denominación social del consejero	Descripción de la relación	Declaración motivada
Sin datos		

OTROS CONSEJEROS EXTERNOS

Se identificará a los otros consejeros externos y se detallarán los motivos por los que no se puedan considerar dominicales o independientes y sus vínculos, ya sea con la sociedad, sus directivos, o sus accionistas:

Nombre o denominación social del consejero	Motivos	Sociedad, directivo o accionista con el que mantiene el vínculo	Perfil
Sin datos			

Número total de otros consejeros externos	N.A.
% sobre el total del consejo	N.A.

Indique las variaciones que, en su caso, se hayan producido durante el periodo en la categoría de cada consejero:

Nombre o denominación social del consejero	Fecha del cambio	Categoría anterior	Categoría actual
Sin datos			

C.1.4 Complete el siguiente cuadro con la información relativa al número de consejeras al cierre de los últimos 4 ejercicios, así como la categoría de tales consejeras:

	Número de consejeras				% sobre el total de consejeros de cada categoría			
	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018	Ejercicio 2017	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018	Ejercicio 2017
Ejecutivas					0,00	0,00	0,00	0,00
Dominicales	1	1	1	1	25,00	25,00	25,00	25,00
Independientes	2	2	1	1	33,33	33,33	20,00	20,00
Otras Externas					0,00	0,00	0,00	0,00
Total	3	3	2	2	27,27	27,27	18,18	18,18

C.1.5 Indique si la sociedad cuenta con políticas de diversidad en relación con el consejo de administración de la empresa por lo que respecta a cuestiones como, por ejemplo, la edad, el género, la discapacidad, o la formación y experiencia profesionales. Las entidades pequeñas y medianas, de acuerdo con la definición contenida en la Ley de Auditoría de Cuentas, tendrán que informar, como mínimo, de la política que tengan establecida en relación con la diversidad de género.

- Sí  
 No  
 Políticas parciales

En caso afirmativo, describa estas políticas de diversidad, sus objetivos, las medidas y la forma en que se ha aplicado y sus resultados en el ejercicio. También se deberán indicar las medidas concretas adoptadas por el consejo de administración y la comisión de nombramientos y retribuciones para conseguir una presencia equilibrada y diversa de consejeros.

En caso de que la sociedad no aplique una política de diversidad, explique las razones por las cuales no lo hace.

Descripción de las políticas, objetivos, medidas y forma en que se han aplicado, así como los resultados obtenidos

Tras la modificación del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de la CNMV, y a propuesta de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y RSC, el Consejo de Administración de Meliá Hotels International aprobó el 26 de noviembre de 2020 una nueva Política de Selección de Consejeros y Diversidad, en la que se incorporan los nuevos objetivos en materia de diversidad tanto en el Consejo como en la Alta



Dirección de la Sociedad. En particular, se ha actualizado el objetivo de mujeres en el Consejo de Administración, pasando de un tercio a un 40% antes del año 2022.

Tal y como se ha indicado en otros apartados del IAGC, el porcentaje actual de mujeres en el Consejo es de 27,27% (3 mujeres de un total de 11 consejeros). Durante el ejercicio de referencia no se ha dado la oportunidad de incrementar dicho porcentaje, manteniéndose el mismo que en 2019.

La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y RSC y el propio Consejo, tomarán en consideración la nueva Política de cara a los procesos de selección (y reelección) del ejercicio 2021 en adelante.

**C.1.6 Explique las medidas que, en su caso, hubiese convenido la comisión de nombramientos para que los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras, y que la compañía busque deliberadamente e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado y que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres. Indique también si entre estas medidas está la de fomentar que la compañía cuente con un número significativo de altas directivas:**

#### Explicación de las medidas

La Sociedad, en el desarrollo de todas sus actuaciones reconoce la plena igualdad de oportunidades, criterio de actuación que asume como propio la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Responsabilidad Social Corporativa en el momento de iniciar un proceso de selección de un nuevo Consejero/a, velando para que los mismos no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de Consejeras.

La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Responsabilidad Social Corporativa, en los procedimientos de Selección de Consejeros, evalúa las competencias y experiencia de los candidatos, entre otros parámetros, bajo criterios de objetividad, valorando el perfil del candidato y fomentando la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, velando para que no se produzca ningún tipo de discriminación por razón de género, y asegurando la transparencia en todos los procesos.

Asimismo, en los procesos de selección de consejeros independientes, se acude a firmas de prestigio internacional para la búsqueda de potenciales candidatos que cumplan con el perfil buscado por la Comisión. De igual manera, se hace uso de la matriz de competencias elaborada por la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y RSC en el ejercicio 2019 (y actualizada en 2020) con el fin de adecuar las posibles candidaturas a la estructura y competencias del Consejo.

En dicha matriz se identifican las habilidades, experiencias y formación de todos los miembros del Consejo de Administración:  
[https://www.meliahotelsinternational.com/es/shareholdersAndInvestors/Documents/Matriz%20de%20competencias/mhi\\_matriz\\_competencias\\_ago20\\_es.pdf](https://www.meliahotelsinternational.com/es/shareholdersAndInvestors/Documents/Matriz%20de%20competencias/mhi_matriz_competencias_ago20_es.pdf)

En concreto, la Política de Selección de Consejeros y Diversidad de la compañía, establece como principio rector a observar en los procesos "La valoración de la totalidad de los potenciales candidatos bajo criterios de igualdad y objetividad, evitando cualquier tipo de sesgo implícito que pueda implicar cualquier tipo de discriminación".

En relación a las medidas aplicables a la alta dirección, destacar que la modificación de la Política de Selección de Consejeros y Diversidad incluye dentro de su alcance a la alta dirección, estableciendo al efecto que "deberá facilitarse y potenciarse la diversidad de nacionalidades, género, conocimientos y experiencias en la alta dirección de la Sociedad, fomentando, en la medida de lo posible, que la Sociedad cuente con un número significativo de altas directivas".

**Cuando a pesar de las medidas que, en su caso, se hayan adoptado, sea escaso o nulo el número de consejeras o altas directivas, explique los motivos que lo justifiquen:**

#### Explicación de los motivos

-

**C.1.7 Explique las conclusiones de la comisión de nombramientos sobre la verificación del cumplimiento de la política dirigida a favorecer una composición apropiada del consejo de administración.**

Durante el ejercicio 2020, y en relación con las propuestas de nuevos nombramientos o reelección de Consejeros sometidas a aprobación de la Junta General de Accionistas, se procedió a la evaluación del cumplimiento de la Política de Selección de Consejeros, vigente en ese momento, por parte de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones (actualmente Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Responsabilidad Social Corporativa), en el momento de la elaboración de los Informes y Propuestas legalmente aplicables, los cuales fueron puestos a disposición de los accionistas a través de la página web de la Sociedad y en síntesis, establecían que "...el Consejo de Administración debe mantener entre

sus miembros a Consejeros que cuenten con amplia experiencia en diversos sectores de actividad, con conocimiento del funcionamiento de la Sociedad y arraigo en sus valores, y con capacidad de adaptación a un sector en constante evolución y expansión tanto geográfica como tecnológica. Para ello se han valorado las competencias, aptitudes y experiencias de los consejeros conforme a la matriz de competencias recientemente revisada por la Comisión.”

Con respecto a las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, vigentes en el momento de elaboración de los informes y propuestas correspondientes, se han tomado en consideración las recomendaciones relativas a los porcentajes de miembros dominicales e independientes, y en particular, la siguiente: “que el porcentaje de consejeros dominicales sobre el total de consejeros no ejecutivos no sea mayor que la proporción existente entre el capital de la sociedad representado por dichos consejeros y el resto del capital.”

En este sentido, el Consejo de Administración, con un total de ONCE (11) miembros, está formado por SEIS (6) consejeros externos independientes, CUATRO (4) consejeros externos dominicales, y UN (1) consejero ejecutivo. Con los nombramientos y reelecciones acaecidos en el presente ejercicio, se ha mantenido la proporción existente entre consejeros externos dominicales e independientes (36% vs 54%), que si bien, se ha respetado el derecho de representación proporcional de los accionistas significativos, se mantiene un porcentaje relativamente bajo de consejeros dominicales respecto a independientes.

Asimismo, la Política de Selección de Consejeros y Diversidad, aprobada por el Consejo de Administración en fecha 26 de noviembre de 2020, se enmarca atendiendo a las disposiciones contenidas en las Recomendaciones 14 y 15 del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de la CNMV y en concreto sus principios están dirigidos a favorecer una composición apropiada del consejo de administración, tal y como se detalla en el apartado C.1.5 del presente informe.

**C.1.8 Explique, en su caso, las razones por las cuales se han nombrado consejeros dominicales a instancia de accionistas cuya participación accionarial es inferior al 3% del capital:**

Nombre o denominación social del accionista	Justificación
Sin datos	

Indique si no se han atendido peticiones formales de presencia en el consejo procedentes de accionistas cuya participación accionarial es igual o superior a la de otros a cuya instancia se hubieran designado consejeros dominicales. En su caso, explique las razones por las que no se hayan atendido:

[ ] Sí  
[√] No

**C.1.9 Indique, en el caso de que existan, los poderes y las facultades delegadas por el consejo de administración en consejeros o en comisiones del consejo:**

Nombre o denominación social del consejero o comisión	Breve descripción
GABRIEL ESCARRER JAUME	Como Consejero Delegado tiene delegadas por el Consejo de Administración todas las facultades delegables de acuerdo con lo establecido en la Ley y en el artículo 34 de los Estatutos de la Sociedad. A estos efectos y en dicho ámbito, son de la competencia del Consejo de Administración, los actos o negocios jurídicos siguientes, que se detallan de forma meramente enunciativa y no limitativa: (a) Ostentar la representación y personalidad de la Compañía, ante toda clase de personas, Organismos, Autoridades, Administración Pública, Caja General de Depósitos y demás Entidades, así particulares como oficiales y tanto judiciales como extrajudiciales, pudiendo absolver posiciones, transigir y desistir de toda clase de acciones y procedimientos, incluso pudiendo ratificar dichas actuaciones ante la presencia judicial. (b) Pagar las deudas y cobrar los créditos de toda índole sin reserva de clase alguna, incluso los que provengan del Estado, Ente Autónomo, Provincia o Municipio. (c) Realizar y otorgar toda clase de contratos, actos y documentos, públicos o privados, de cualquier especie, sobre bienes muebles, semovientes, mercaderías, seguros, transportes e inmuebles, incluso comprar, suscribir, vender o permutar toda clase de valores mobiliarios, tanto públicos como privados, nacionales o extranjeros. (d) Solicitar, obtener, adquirir, ceder y explotar patentes, marcas, privilegios, licencias y concesiones

Nombre o denominación social del consejero o comisión	Breve descripción
	<p>administrativas, así como realizar toda clase de operaciones referentes a la propiedad industrial. (e) Convocar la Junta y ejecutar y cuidar que se cumplan los acuerdos tomados por dicho Organismo. (f) Intervenir en concursos y subastas, judiciales y extrajudiciales. (g) Establecer, seguir, liquidar, saldar y cancelar cuentas corrientes, de ahorro y crédito con el Banco de España, así como también con cualquier otra Entidad bancaria, Caja de Ahorros. Sociedades y otras Entidades, nacionales y extranjeras. (h) Librar, endosar, aceptar, tomar, descontar, negociar y protestar letras de cambio, financieras y de crédito, cheques, pagarés y giros. (i) Solicitar y obtener de Entidades bancarias, de crédito o financiación, toda clase de créditos, incluso hipotecarios, suscribiendo las oportunas pólizas y documentos que los amparen disponer y reintegrar los fondos así obtenidos. (j) Otorgar avales y afianzar, por cualquier medio, obligaciones de terceros. (k) Aprobar provisionalmente los Inventarios, Balances y Memoria que deban ser presentados a la Junta General y en las Oficinas Públicas a tenor de lo establecido en las Leyes Fiscales. así como también la propuesta de distribución de beneficios. (l) Nombrar y separar el personal ejecutivo, los empleados y dependientes de la Compañía, con fijación de categorías; sueldos y retribuciones que deban percibir dentro del ordenamiento mercantil o laboral aplicable. (m) Constituir y liquidar depósitos de todas clases, incluso con las Entidades bancarias o de crédito, aun y cuando sean el Banco de España o la Caja General de Depósitos. (n) Conferir y revocar poderes a favor de Abogados y Procuradores de los Tribunales y de terceras personas para que representen a la Compañía en toda clase de arbitraje y pleitos, y en especial, para intervenir en las jurisdicciones civil, criminal, administrativa, económico-administrativa, contencioso-administrativa, gubernativa y laboral. (o) Nombrar uno o más Apoderados, que podrán utilizar también la denominación de Director, Gerente u otra similar, si les fuere autorizado, quienes ostentarán las facultades que en cada caso se determinen, solidarias o mancomunadas, y sean delegables. (p) Acordar el establecimiento de sucursales, agencias, depósitos, delegaciones y representaciones. (q) Aceptar, en su caso, las dimisiones de los miembros que lo componen. (r) Constituir, modificar y extinguir toda, clase de sociedades civiles y mercantiles, asistir con voz y voto a sus Juntas y aceptar o designar cargos en sus órganos de gestión y administración. D. Gabriel Escarrer Jaume tiene delegadas las citadas facultades en virtud del acuerdo del consejo de administración de fecha 8 de junio de 2017, habiéndose elevado a público en la escritura de 23 de junio de 2017, con número 2008 de protocolo, debidamente inscrita en el Registro Mercantil de Mallorca.</p>

C.1.10 Identifique, en su caso, a los miembros del consejo que asuman cargos de administradores, representantes de administradores o directivos en otras sociedades que formen parte del grupo de la sociedad cotizada:

Nombre o denominación social del consejero	Denominación social de la entidad del grupo	Cargo	¿Tiene funciones ejecutivas?
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	SOL MELIA VACATION NETWORK ESPAÑA, S.L.	Consejero (presidente del consejo de administración)	SI

Nombre o denominación social del consejero	Denominación social de la entidad del grupo	Cargo	¿Tiene funciones ejecutivas?
		Consejero delegado solidario	
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	SOL MELIA VACATION CLUB ESPAÑA, S.L.	Consejero (presidente del consejo de administración) Consejero delegado solidario	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	SECURI SOL, S.A.	Consejero (presidente del consejo de administración)	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	SOL MELIA FRANCE, S.A.S	Presidente	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	MADELEINE PALACE, S.A.S.	Presidente	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	HOTEL ROYAL ALMA, S.A.S.	Presidente	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	HOTEL METROPOLITAN, S.A.S.	Presidente	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	HOTEL FRANÇOIS, S.A.S.	Presidente	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	HOTEL COLBERT, S.A.S.	Presidente	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	HOTEL ALEXANDER, S.A.	Presidente	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	CADSTAR FRANCE, S.A.S.	Presidente	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	SOL MELIA LUXEMBOURG, S.À R.L.	Consejero	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL UK LTD.	Director	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	LONDON XXI LTD.	Director	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	LOMONDO LTD.	Director	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	HOGARES BATLE, S.A.	Presidente	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	DESARROLLOS SOL, S.A.	Presidente	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	INVERSIONES AREITO, S.A.	Presidente	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	HOTELES SOL MELIÁ, S.L.	Consejero y presidente del consejo de administración	NO

Nombre o denominación social del consejero	Denominación social de la entidad del grupo	Cargo	¿Tiene funciones ejecutivas?
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	SOL MELIÁ GREECE, S.A.	Consejero	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	SOL MELIA ITALIA, S.R.L.	Administrador único	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	INMOTEL INVERSIONES ITALIA S.R.L.	Administrador único	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	ADPROTEL STRAND, S.L.	Consejero (presidente del consejo de administración)	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	ALTAVISTA HOTELERA, S.L.	Consejero (presidente del consejo de administración)	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	AYOSA HOTELES, S.L.	Consejero Consejero delegado mancomunado	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	EVERTMEL, S.L.	Consejero Consejero delegado mancomunado	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	GESTIÓN HOTELERA TURÍSTICA MESOL, S.A.	Administrador único	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	KIMEL MCA, S.L.	Consejero Consejero delegado mancomunado	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	MONGAMENDA, S.L.	Consejero Consejero delegado mancomunado	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	PRODIGIOS INTERACTIVOS, S.A.	Consejero (presidente del consejo de administración) Consejero delegado	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	TENERIFE SOL, S.A.	Consejero (presidente del consejo de administración) Consejero delegado	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	DESARROLLOS HOTELEROS SAN JUAN EXHOLD, S.L.	Consejero	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	IMPULSE HOTEL DEVELOPMENT, S.L.	Consejero (presidente del consejo de administración)	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	MARKSERV, B.V.	Consejero	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	MIA EXHOLD, S.A.	Consejero (presidente del consejo de administración)	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	SAN JUAN INVESTMENTS EXHOLD, S.L.	Consejero (presidente del consejo de administración)	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	SOL GROUP, B.V.	Consejero	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	SOL MANINVEST, B.V.	Consejero	NO

Nombre o denominación social del consejero	Denominación social de la entidad del grupo	Cargo	¿Tiene funciones ejecutivas?
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	SOL MELIA EUROPE, B.V.	Consejero Consejero delegado mancomunado	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	SM INVESTMENT EXHOLD, S.L.	Consejero (presidente del consejo de administración)	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	FARANDOLE B.V.	Director mancomunado	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	COLÓN VERONA, S.A.	Consejero (presidente del consejo de administración)	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	APARTOTEL, S.A.	Presidente del Consejo de Administración/Consejero Delegado	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	INVERSIONES Y EXPLOTACIONES TURISTICAS, S.A.	Presidente del Consejo de Administración/Consejero Delegado	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	REALIZACIONES TURISTICAS, S.A.	Presidente del Consejo de Administración/Consejero Delegado	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	SOL MELIA BALKANS, E.A.D.	Director, miembro del consejo de administración	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	CASINO TAMARINDOS, S.A.	Presidente del consejo de administración	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	INVERSIONES HOTELERAS LA JAQUITA, S.A.	Presidente del consejo de administración	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	DORPAN, S.L.U.	Presidente del consejo de administración y Poder general	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	HOTELPOINT, S.L.	Presidente del consejo de administración	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	SOL MELIA HOTEL MANAGEMENT (SHANGHAI) Co. Ltd.	Director	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	PT SOL MELIA INDONESIA	Director	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	OPERADORA COSTARISOL	Presidente - Secretario	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	MELIÁ HOTELS USA, LLC	Director	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	BISOL VALLARTA, S.A. DE C.V.	Presidente	NO

Nombre o denominación social del consejero	Denominación social de la entidad del grupo	Cargo	¿Tiene funciones ejecutivas?
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	CALA FORMENTOR S.A. DE C.V.	Presidente	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	CARIBOTELS DE MEXICO, S.A. DE C.V.	Presidente	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	CORP. HOT. HISP. MEXICANA S.A. de C.V.	Presidente	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	OPERADORA COSTA MESOL, S.A. DE C.V.	Presidente	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	DETUR PANAMA S.A.	Director	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	SOL MELIA PERU, S.A.C	Presidente	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	EL RECREO PLAZA & CIA, C.A.	Director	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	INMOBILIARIA DISTRITO COMERCIAL	Presidente	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	INVERSIONES INMOBILIARIAS I.A.R.1997 C.A.	Presidente	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	MELIA VIETNAM COMPANY LIMITED	N/A	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	APARTHOTEL BOSQUE S.A.	Consejero (presidente del consejo de administración)	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	MELCOM JV, S.L.	Consejero (presidente del consejo de administración)	NO

C.1.11 Detalle, en su caso, los consejeros o representantes de consejeros personas jurídicas de su sociedad, que sean miembros del consejo de administración o representantes de consejeros personas jurídicas de otras entidades cotizadas en mercados regulados distintas de su grupo, que hayan sido comunicadas a la sociedad:

Nombre o denominación social del consejero	Denominación social de la entidad cotizada	Cargo
DOÑA CARINA SZPILKA LÁZARO	GRIFOLS, S.A.	CONSEJERO
DON FERNANDO D'ORNELLAS SILVA	PROSEGUR, S.A.	CONSEJERO
DON FRANCISCO JAVIER CAMPO GARCIA	BANKIA, S.A.	CONSEJERO
DOÑA CRISTINA HENRÍQUEZ DE LUNA BASAGOITI	APPLUS SERVICES, S.A.	CONSEJERO

C.1.12 Indique y, en su caso explique, si la sociedad ha establecido reglas sobre el número máximo de consejos de sociedades de los que puedan formar parte sus consejeros, identificando, en su caso, dónde se regula:

Sí  
 No

C.1.13 Indique los importes de los conceptos relativos a la remuneración global del consejo de administración siguientes:

Remuneración devengada en el ejercicio a favor del consejo de administración (miles de euros)	1.465
Importe de los derechos acumulados por los consejeros actuales en materia de pensiones (miles de euros)	
Importe de los derechos acumulados por los consejeros antiguos en materia de pensiones (miles de euros)	

C.1.14 Identifique a los miembros de la alta dirección que no sean a su vez consejeros ejecutivos, e indique la remuneración total devengada a su favor durante el ejercicio:

Nombre o denominación social	Cargo/s
DON GABRIEL CÁNAVES PICORNELL	CHIEF HUMAN RESOURCES OFFICER
DON JOSÉ LUÍS ALCINA JAUME	INTERNAL AUDIT VP
DOÑA PILAR DOLS COMPANYY	CHIEF FINANCIAL OFFICER
DON JUAN IGNACIO PARDO GARCIA	CHIEF LEGAL & COMPLIANCE OFFICER
DON ANDRE PHILIPPE GERONDEAU	CHIEF OPERATING OFFICER
DON MARK MAURICE HODDINOTT	CHIEF REAL ESTATE OFFICER

Número de mujeres en la alta dirección	1
Porcentaje sobre el total de miembros de la alta dirección	16,70
Remuneración total alta dirección (en miles de euros)	1.467

C.1.15 Indique si se ha producido durante el ejercicio alguna modificación en el reglamento del consejo:

Sí  
 No

**Descripción modificaciones**

El Consejo de Administración de la Sociedad, conforme al artículo 528 de la Ley de Sociedades de Capital y a los artículos 3 y 4 del Reglamento del Consejo de Administración, ha procedido, durante el ejercicio 2020, a la modificación de los artículos 9, 10, 11, 12 13, 14, 15 y 27 del Reglamento del Consejo de Administración.

Dicha modificación fue aprobada en la sesión del Consejo de Administración de 10 de julio de 2020; habiendo sido inscrita en el Registro Mercantil de Mallorca en fecha 1 de septiembre de 2020, en la Hoja PM-22603, Tomo 2810, Folio 164, inscripción 155.

La redacción del Reglamento del Consejo de Administración, queda como sigue:

[https://www.meliahotelsinternacional.com/es/shareholdersAndInvestors/Documents/Reglamento\\_Consejo/2020\\_MHI\\_CdAdm\\_Texto%20Refundido%20Reglamento\\_ESP.pdf](https://www.meliahotelsinternacional.com/es/shareholdersAndInvestors/Documents/Reglamento_Consejo/2020_MHI_CdAdm_Texto%20Refundido%20Reglamento_ESP.pdf)



**C.1.16 Indique los procedimientos de selección, nombramiento, reelección y remoción de los consejeros. Detalle los órganos competentes, los trámites a seguir y los criterios a emplear en cada uno de los procedimientos.**

La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Responsabilidad Social Corporativa, de conformidad con el artículo 15 del Reglamento del Consejo de Administración, es la que debe formular y revisar los criterios a seguir para la composición del Consejo de Administración y la selección de candidatos, elevando al Consejo, en su caso, las propuestas de nombramiento de los consejeros independientes así como informando de las propuestas de los restantes consejeros, para que éste proceda a la designación (en caso de cooptación) o las haga suyas para someterlas a decisión de la Junta General de Accionistas.

Los consejeros son nombrados por un plazo de cuatro años, y podrán ser reelegidos para el cargo, una o varias veces, por períodos de igual duración.

En caso de remoción de los consejeros, se siguen los procedimientos indicados en la legislación vigente y en los Estatutos Sociales de la Sociedad.

Los criterios que emplea la Sociedad en cada uno de los procedimientos se detallan en la Política de Selección de Consejeros y Diversidad aprobada por el Consejo de Administración en fecha 26 de noviembre de 2020 y disponible en la página web corporativa a través del siguiente enlace: [https://www.meli-hotels-international.com/es/shareholdersAndInvestors/LegalDocs/Policias/Pol%C3%ADtica%20selecci%C3%B3n%20Consejeros\\_ESP.pdf](https://www.meli-hotels-international.com/es/shareholdersAndInvestors/LegalDocs/Policias/Pol%C3%ADtica%20selecci%C3%B3n%20Consejeros_ESP.pdf)

**C.1.17 Explique en qué medida la evaluación anual del consejo ha dado lugar a cambios importantes en su organización interna y sobre los procedimientos aplicables a sus actividades:**

**Descripción modificaciones**

La evaluación anual del Consejo del ejercicio 2019 no ha dado lugar a cambios relevantes en la organización interna del propio Consejo.

Describa el proceso de evaluación y las áreas evaluadas que ha realizado el consejo de administración auxiliado, en su caso, por un consultor externo, respecto del funcionamiento y la composición del consejo y de sus comisiones y cualquier otra área o aspecto que haya sido objeto de evaluación.

**Descripción proceso de evaluación y áreas evaluadas**

La evaluación correspondiente al ejercicio 2020 se ha llevado a cabo mediante la cumplimentación por parte de los Consejeros de los correspondientes cuestionarios de evaluación.

En relación con la recomendación número 36 del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, que hace referencia al auxilio de un consultor externo como mínimo cada tres ejercicios, y, debido a la política de contención de gastos motivada por la situación económica, la Comisión decidió no recurrir a la mencionada figura durante el ejercicio 2020.

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

En particular, se han realizado las siguientes modificaciones:

- Se ha añadido un nuevo bloque de cuestiones en materia de gestión COVID-19 (Consejo, Comisiones, CEO).
- Se han introducido cuestiones relativas a la valoración de los Presidentes de las Comisiones Delegadas & Consejero Coordinador.
- Se han incluido más cuestiones en materia de composición del Consejo y Comisiones, retribución, información no financiera, etc.
- Y se han eliminado cuestiones desactualizadas.

Asimismo, se ha modificado la estructura del cuestionario, pasando a estar formado por las siguientes secciones:

- Sección I: Calidad y eficiencia del funcionamiento del Consejo
- Sección II: Tamaño, composición y remuneración del Consejo y Comisiones
- Sección III: Desempeño del Presidente y del Primer Ejecutivo
- Sección IV: Desempeño de los Presidentes de las Comisiones y del Consejero Coordinador
- Sección V: Organización
- Sección VI: Formación
- Sección VII: Comisiones delegadas del Consejo
- Sección VIII: Valoración final y observaciones

C.1.18 Desglose, en aquellos ejercicios en los que la evaluación haya sido auxiliada por un consultor externo, las relaciones de negocio que el consultor o cualquier sociedad de su grupo mantengan con la sociedad o cualquier sociedad de su grupo.

N/A

C.1.19 Indique los supuestos en los que están obligados a dimitir los consejeros.

El Título VIII del Reglamento del Consejo de Administración regula los deberes del Consejero, entre los que se incluyen la obligación de obrar con la diligencia de un ordenado empresario y de un representante leal, así como conforme a cualquier otro estándar de diligencia previsto legalmente.

Concretamente, el art. 29 del Reglamento del Consejo prevé que los Consejeros han de observar las normas de conducta establecidas en la legislación del mercado de valores y en especial, las consagradas en el Reglamento Interno de Conducta.

Por tanto, el incumplimiento de cualquiera de dichos deberes y obligaciones sería causa para la dimisión o cese, en su caso, de un Consejero.

Asimismo, el artículo 31.2 del Reglamento del Consejo establece expresamente que los Consejeros "deberán informar y, en su caso, dimitir en aquellos supuestos que puedan perjudicar al crédito y reputación de la sociedad, debiendo en cualquier supuesto informar de las causas penales en las que aparezcan como imputados, así como de sus posteriores vicisitudes procesales, debiendo el Consejo examinar el caso tan pronto como sea posible, y a la vista de las circunstancias concretas, decidir si procede o no, que el Consejero continúe en su cargo."

De acuerdo con la última modificación del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, la Sociedad procederá a actualizar dicho artículo para ajustarlo a lo establecido en la recomendación número 22.

C.1.20 ¿Se exigen mayorías reforzadas, distintas de las legales, en algún tipo de decisión?:

Sí  
 No

En su caso, describa las diferencias.

C.1.21 Explique si existen requisitos específicos, distintos de los relativos a los consejeros, para ser nombrado presidente del consejo de administración:

Sí  
 No

#### Descripción de los requisitos

El artículo 33.2 de los Estatutos Sociales establece que para que un Consejero pueda ser designado Presidente o Vicepresidente del Consejo de Administración será necesaria la concurrencia de, al menos, una de las siguientes circunstancias:

a) Haber formado parte del Consejo de Administración durante, al menos, los TRES (3) años anteriores a dicha designación; o,

b) Haber ostentado anteriormente la Presidencia del Consejo de Administración de la Sociedad, cualquiera que fuera su antigüedad en el cargo de Consejero.

No será necesaria la concurrencia de ninguna de las circunstancias anteriores en el Consejero a designar Presidente o Vicepresidente, cuando tal designación se lleve a cabo por acuerdo unánime del SETENTA Y CINCO POR CIENTO (75%) de los Consejeros que integren el Consejo de Administración.

Asimismo, la reelección como Consejero de quienes ostenten los cargos de Presidente y Vicepresidente y, en su caso, Consejero Coordinador si reúne los requisitos establecidos legalmente, implicará la continuidad automática en dichos cargos.

C.1.22 Indique si los estatutos o el reglamento del consejo establecen algún límite a la edad de los consejeros:

Sí  
 No

La Política de Selección de Consejeros y Diversidad de la sociedad establece como criterio objetivo y a tener en consideración en caso de un nuevo nombramiento o reelección, la necesidad de una renovación progresiva del consejo, valorando la media de antigüedad y la edad media en el Consejo.

C.1.23 Indique si los estatutos o el reglamento del consejo establecen un mandato limitado u otros requisitos más estrictos adicionales a los previstos legalmente para los consejeros independientes, distinto al establecido en la normativa:

[ ] Sí  
[✓] No

C.1.24 Indique si los estatutos o el reglamento del consejo de administración establecen normas específicas para la delegación del voto en el consejo de administración en favor de otros consejeros, la forma de hacerlo y, en particular, el número máximo de delegaciones que puede tener un consejero, así como si se ha establecido alguna limitación en cuanto a las categorías en que es posible delegar, más allá de las limitaciones impuestas por la legislación. En su caso, detalle dichas normas brevemente.

De conformidad a lo establecido en el artículo 18.3 del Reglamento del Consejo, la representación, deberá realizarse por escrito y con carácter especial para cada reunión y deberá conferirse mediante carta dirigida al Presidente, incluyendo las oportunas instrucciones y necesariamente habrá de ser a favor de otro Consejero. Los Consejeros Externos Independientes sólo podrán delegar en otro Consejero Externo Independiente. No hay establecido un número máximo de delegaciones.

C.1.25 Indique el número de reuniones que ha mantenido el consejo de administración durante el ejercicio. Asimismo, señale, en su caso, las veces que se ha reunido el consejo sin la asistencia de su presidente. En el cómputo se considerarán asistencias las representaciones realizadas con instrucciones específicas.

Número de reuniones del consejo	7
Número de reuniones del consejo sin la asistencia del presidente	0

Indíquese el número de reuniones mantenidas por el consejero coordinador con el resto de consejeros, sin asistencia ni representación de ningún consejero ejecutivo:

Número de reuniones	0
---------------------	---

Indique el número de reuniones que han mantenido en el ejercicio las distintas comisiones del consejo:

Número de reuniones de Comisión de Auditoría y Cumplimiento	13
Número de reuniones de Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Responsabilidad Social Corporativa	8

Durante el ejercicio 2020 se han mantenido un total de 7 reuniones del Consejo de Administración, dada la situación provocada por la crisis del COVID-19 se han establecido por parte de la Sociedad medios de asistencia telemáticos para poder garantizar la asistencia de los consejeros a las reuniones. Una de las sesiones del Consejo de Administración se celebró por escrito y sin sesión.

El Consejero Coordinador (D. Fernando D'Ornellas) es a su vez Presidente de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Responsabilidad Social Corporativa, y miembro de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.  
El único Consejero Ejecutivo de la sociedad (D. Gabriel Escarrer Jaume) no forma parte de dichas comisiones, si bien asiste regularmente como invitado a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.  
Por tanto, el Consejero Coordinador se reúne con algunos consejeros externos sin la asistencia del Consejero Ejecutivo, si bien dichas reuniones se producen en el marco de las sesiones de las Comisiones.

C.1.26 Indique el número de reuniones que ha mantenido el consejo de administración durante el ejercicio y los datos sobre asistencia de sus miembros:

Número de reuniones con la asistencia presencial de al menos el 80% de los consejeros	6
% de asistencia presencial sobre el total de votos durante el ejercicio	100,00
Número de reuniones con la asistencia presencial, o representaciones realizadas con instrucciones específicas, de todos los consejeros	6
% de votos emitidos con asistencia presencial y representaciones realizadas con instrucciones específicas, sobre el total de votos durante el ejercicio	100,00

Desde el mes de marzo 2020, las sesiones del Consejo de Administración (y de las Comisiones Delegadas) han sido telemáticas. Para la determinación del cómputo de reuniones en esta pregunta no se ha tenido en cuenta la reunión del Consejo de Administración por escrito y sin sesión.

C.1.27 Indique si están previamente certificadas las cuentas anuales individuales y consolidadas que se presentan al consejo para su formulación:

Sí  
 No

Identifique, en su caso, a la/s persona/s que ha/han certificado las cuentas anuales individuales y consolidadas de la sociedad, para su formulación por el consejo:

Nombre	Cargo
DOÑA PILAR DOLS COMPANY	CHIEF FINANCIAL OFFICER
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	VICEPRESIDENTE Y CONSEJERO DELEGADO

C.1.28 Explique, si los hubiera, los mecanismos establecidos por el consejo de administración para que las cuentas anuales que el consejo de administración presente a la junta general de accionistas se elaboren de conformidad con la normativa contable.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 14 del Reglamento del Consejo, corresponde a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento velar porque la información financiera y no financiera que se ofrece a los mercados se elabore de acuerdo con los mismos principios, criterios y prácticas profesionales con que se elaboran las Cuentas Anuales, y en particular, revisar las Cuentas de la Sociedad (incluido el Informe Anual de Gobierno Corporativo) y vigilar el cumplimiento de los requerimientos legales y la correcta aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados, contando para ello con la colaboración directa de los Auditores Externos e Internos.

En el cumplimiento de dicha función, la Comisión mantiene diversas reuniones durante todo el año con los auditores con el fin de analizar el desarrollo de su labor y detectar y dar solución a los posibles incidentes que pudieran afectar a las cuentas anuales.

Asimismo, el artículo 35.3 del Reglamento del Consejo establece que "El Consejo de Administración velará para que la información financiera semestral, trimestral y cualquier otra que la Ley y la prudencia exija poner a disposición de los mercados se elabore con arreglo a los mismos principios, criterios y prácticas profesionales con que se elaboran las cuentas anuales y que goce de la misma fiabilidad que esta última."

Destacar que las cuentas anuales (individuales y consolidadas) del ejercicio 2020 se han formulado sin salvedades.

C.1.29 ¿El secretario del consejo tiene la condición de consejero?

Sí  
 No

Si el secretario no tiene la condición de consejero complete el siguiente cuadro:

Sin perjuicio de lo indicado en la presente pregunta, la Sociedad también cuenta con un Vicesecretario no Consejero.

C.1.30 Indique los mecanismos concretos establecidos por la sociedad para preservar la independencia de los auditores externos, así como, si los hubiera, los mecanismos para preservar la independencia de los analistas financieros, de los bancos de inversión y de las agencias de calificación, incluyendo cómo se han implementado en la práctica las previsiones legales.

Entre las funciones y competencias de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de la Compañía está la de mantener relación con los Auditores externos para recibir información sobre aquellas cuestiones que puedan poner en riesgo la independencia de estos.

De hecho, existe relación directa entre los miembros de la Comisión y los auditores externos, participando éstos últimos de forma presencial en las sesiones que por parte de dicha Comisión se celebran. Como regla general, en cada sesión de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, los consejeros se reúnen con los auditores externos sin la presencia de directivos.

Entre las funciones que tiene encomendadas la Comisión de Auditoría, se encuentra la de "Emitir anualmente, con carácter previo a la emisión del informe de Auditoría de Cuentas, un informe en el que se expresará una opinión sobre la independencia del Auditor de Cuentas, de conformidad con la Ley".

En cuanto a los mecanismos para asegurar la independencia de los analistas financieros, bancos de inversión y agencias de calificación, cabe señalar que, de acuerdo con lo previsto en la Política de Comunicación y Relación con Accionistas, Inversores y Asesores de Voto y de Comunicación Corporativa (revisada y actualizada en 2020), la sociedad ofrece información a cualquier analista que lo solicite, sin discriminación alguna y ofreciendo la máxima transparencia. En el proceso de intercambio de información se evita influenciar en todo momento en las opiniones o puntos de vista de los analistas.

En concreto, se establece que la Sociedad podrá intercambiar información de forma individualizada con los inversores institucionales que formen parte del accionariado, sin que en ningún supuesto pueda entrañar la entrega a éstos de cualquier información que les pudiera proporcionar una situación de privilegio o ventaja respecto de los demás accionistas. Asimismo, el artículo 34.4 del Reglamento del Consejo de Administración también establece que en ningún caso se entregará a los analistas financieros cualquier información que les pudiera proporcionar una situación de privilegio o ventaja respecto de los demás accionistas.

El Consejo de Administración es informado, en cada una de sus sesiones, de las reuniones mantenidas con inversores, analistas y asesores de voto, y en general, de los niveles de cumplimiento y aplicación de la citada Política de Comunicación.

C.1.31 Indique si durante el ejercicio la Sociedad ha cambiado de auditor externo. En su caso identifique al auditor entrante y saliente:

Sí  
 No

En el caso de que hubieran existido desacuerdos con el auditor saliente, explique el contenido de los mismos:

Sí  
 No

C.1.32 Indique si la firma de auditoría realiza otros trabajos para la sociedad y/o su grupo distintos de los de auditoría y en ese caso declare el importe de los honorarios recibidos por dichos trabajos y el porcentaje que el importe anterior supone sobre los honorarios facturados por trabajos de auditoría a la sociedad y/o su grupo:

Sí  
 No

	Sociedad	Sociedades del grupo	Total
Importe de otros trabajos distintos de los de auditoría (miles de euros)	180	3	183
Importe trabajos distintos de los de auditoría / Importe trabajos de auditoría (en %)	58,39	0,32	14,70

Destacar que la Sociedad dispone de un proceso de aprobación de servicios distintos de auditoría prestados por el auditor de cuentas. Este proceso incluye un listado de servicios prohibidos, así como un procedimiento para la aprobación de los servicios clasificados como permitidos. Asimismo, anualmente se presenta ante la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, el listado de servicios distintos a la auditoría, con el desglose de honorarios.

Dicho proceso fue revisado y actualizado por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento durante el ejercicio 2019.

C.1.33 Indique si el informe de auditoría de las cuentas anuales del ejercicio anterior presenta salvedades. En su caso, indique las razones dadas a los accionistas en la Junta General por el presidente de la comisión de auditoría para explicar el contenido y alcance de dichas salvedades.

Sí  
 No

C.1.34 Indique el número de ejercicios que la firma actual de auditoría lleva de forma ininterrumpida realizando la auditoría de las cuentas anuales individuales y/o consolidadas de la sociedad. Asimismo, indique el porcentaje que representa el número de ejercicios auditados por la actual firma de auditoría sobre el número total de ejercicios en los que las cuentas anuales han sido auditadas:

	Individuales	Consolidadas
Número de ejercicios ininterrumpidos	2	2

	Individuales	Consolidadas
Nº de ejercicios auditados por la firma actual de auditoría / Nº de ejercicios que la sociedad o su grupo han sido auditados (en %)	1,00	1,00

C.1.35 Indique y, en su caso detalle, si existe un procedimiento para que los consejeros puedan contar con la información necesaria para preparar las reuniones de los órganos de administración con tiempo suficiente:

Sí  
 No

#### Detalle del procedimiento

Si bien el artículo 17 del Reglamento del Consejo establece que la convocatoria se cursará con un mínimo de tres (3) días y a la misma se acompañará el orden del día de la sesión y la información relevante debidamente resumida y preparada, salvo que concurran circunstancias excepcionales, la información se pone a disposición de los Consejeros con una antelación de ocho (8) días antes de la celebración de la sesión. La Compañía tiene implementada una herramienta digital a través de la cual se pone a disposición de los Consejeros toda la información de soporte de las sesiones del Consejo y de las Comisiones.

Por otro lado, el artículo 22 del Reglamento del Consejo establece que el Consejero se halla investido de las más amplias facultades para informarse sobre cualquier aspecto de la Sociedad, para examinar sus libros, registros, documentos y demás antecedentes de las operaciones sociales y para examinar todas sus instalaciones.

El ejercicio de las facultades de información se canalizará a través del Presidente o del Secretario del Consejo de Administración, quienes atenderán las solicitudes del Consejero facilitándole directamente la información, ofreciéndole los interlocutores apropiados en el estrado de la organización que proceda o arbitrando las medidas para que pueda practicar in situ las diligencias de examen deseadas.

**C.1.36 Indique y, en su caso detalle, si la sociedad ha establecido reglas que obliguen a los consejeros a informar y, en su caso, a dimitir cuando se den situaciones que les afecten, relacionadas o no con su actuación en la propia sociedad que puedan perjudicar al crédito y reputación de ésta:**

Sí  
 No

**Explique las reglas**

El artículo 31.2 del Reglamento del Consejo establece expresamente que los consejeros deberán informar y, en su caso, dimitir, en aquellos supuestos que puedan perjudicar al crédito y reputación de la sociedad, debiendo en cualquier supuesto informar de las causas penales en las que aparezcan como imputados, así como de sus posteriores vicisitudes procesales, debiendo el Consejo examinar el caso tan pronto como sea posible, y a la vista de las circunstancias concretas, decidir si procede o no, que el consejero continúe en su cargo. De acuerdo con la última modificación del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, la Sociedad procederá a actualizar dicho artículo para ajustarlo a lo establecido en la recomendación número 22.

**C.1.37 Indique, salvo que hayan concurrido circunstancias especiales de las que se haya dejado constancia en acta, si el consejo ha sido informado o ha conocido de otro modo alguna situación que afecte a un consejero, relacionada o no con su actuación en la propia sociedad, que pueda perjudicar al crédito y reputación de ésta:**

Sí  
 No

**C.1.38 Detalle los acuerdos significativos que haya celebrado la sociedad y que entren en vigor, sean modificados o concluyan en caso de cambio de control de la sociedad a raíz de una oferta pública de adquisición, y sus efectos.**

**C.1.39 Identifique de forma individualizada, cuando se refiera a consejeros, y de forma agregada en el resto de casos e indique, de forma detallada, los acuerdos entre la sociedad y sus cargos de administración y dirección o empleados que dispongan indemnizaciones, cláusulas de garantía o blindaje, cuando éstos dimitan o sean despedidos de forma improcedente o si la relación contractual llega a su fin con motivo de una oferta pública de adquisición u otro tipo de operaciones.**

Numero de beneficiarios	1
Tipo de beneficiario	Descripción del acuerdo
CONSEJERO DELEGADO	En el ejercicio 2015, el Consejero Delegado suscribió con la Sociedad un contrato mercantil de prestación de servicios, de conformidad con el artículo 249 de la Ley de Sociedades de Capital, el cual, en relación con las indemnizaciones, prevé: - Pacto de no competencia post contractual, durante el plazo de un año, comprometiéndose la Sociedad a compensar al Consejero con el pago de una anualidad de la retribución anual total como Consejero Ejecutivo que tuviera al

Tipo de beneficiario	Descripción del acuerdo
	<p>tiempo de la extinción del contrato. En el caso de que el consejero incumpliese la obligación de no competencia post contractual, deberá restituir a la Sociedad las cantidades percibidas por ese concepto e indemnizar a la Sociedad con una cantidad equivalente al 150% de la suma recibida por ese concepto. - Extinción de contrato: Serán causa de cese del Consejero Ejecutivo los supuestos establecidos por la Ley de Sociedades de Capital, debiendo en tal caso poner su cargo a disposición del Consejo de Administración y, en su caso, formalizar la salida de su cargo de forma inmediata. - Indemnizaciones: se deberá indemnizar al Consejero, con la cantidad equivalente a una anualidad de su retribución total, en el caso de que concurra cualquiera de las siguientes causas: - Extinción unilateral por parte del Consejero Ejecutivo: por incumplimiento (grave y culpable) por la Sociedad de las obligaciones contractuales incluidas en su contrato o por una modificación sustancial de sus funciones, poderes o condiciones de su prestación de servicios, no motivada por causa imputable al Consejero Ejecutivo. - Extinción unilateral por parte de la Sociedad: que no sea no debida a un incumplimiento grave y culpable del Consejero Ejecutivo de los deberes de lealtad, diligencia o buena fe o cualesquiera de los establecidos legalmente, conforme a los que debe desempeñar su cargo. Asimismo, siguiendo las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno de la CNMV, durante el ejercicio 2019 se procedió a la modificación del citado contrato de prestación de servicios, a efectos de incluir una cláusula "clawback".</p>

Indique si, más allá de en los supuestos previstos por la normativa, estos contratos han de ser comunicados y/o aprobados por los órganos de la sociedad o de su grupo. En caso positivo, especifique los procedimientos, supuestos previstos y la naturaleza de los órganos responsables de su aprobación o de realizar la comunicación:

	Consejo de administración	Junta general
Órgano que autoriza las cláusulas	√	
	Si	No
¿Se informa a la junta general sobre las cláusulas?	√	

La información a la Junta General de Accionistas se realiza mediante la aprobación del Informe Anual de Remuneraciones del Consejo de cada ejercicio así como la aprobación de las modificaciones a la Política de Remuneraciones que sean necesarias para recoger la inclusión de nuevas cláusulas o condiciones en el contrato de prestación de servicios del Consejero Delegado.



**C.2. Comisiones del consejo de administración**

C.2.1 Detalle todas las comisiones del consejo de administración, sus miembros y la proporción de consejeros ejecutivos, dominicales, independientes y otros externos que las integran:

Comisión de Auditoría y Cumplimiento		
Nombre	Cargo	Categoría
DON FRANCISCO JAVIER CAMPO GARCIA	PRESIDENTE	Independiente
DON FERNANDO D'ORNELLAS SILVA	VOCAL	Independiente
DON JUAN ARENA DE LA MORA	VOCAL	Independiente
DOÑA CARINA SZPILKA LÁZARO	VOCAL	Independiente
DOÑA CRISTINA HENRÍQUEZ DE LUNA BASAGOITI	VOCAL	Independiente

% de consejeros ejecutivos	0,00
% de consejeros dominicales	0,00
% de consejeros independientes	100,00
% de consejeros otros externos	0,00

El Consejo de Administración, en su sesión celebrada el día 26 de febrero de 2020, acordó por unanimidad nombrar a D. Francisco Javier Campo García como Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Asimismo, el Consejo de Administración, en su sesión celebrada el día 26 de febrero de 2020 y a propuesta de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Responsabilidad Social Corporativa, acordó por unanimidad nombrar a Dña. Cristina Henríquez de Luna Basagoiti vocal de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

De acuerdo con las nuevas recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno, así como de la Guía Técnica 3/2017 de la CNMV, todos los miembros de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento se han designado teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría y gestión de riesgos, tanto financieros como no financieros, tal y como consta en la matriz de competencias del Consejo.

Explique las funciones, incluyendo, en su caso, las adicionales a las previstas legalmente, que tiene atribuidas esta comisión, y describa los procedimientos y reglas de organización y funcionamiento de la misma. Para cada una de estas funciones, señale sus actuaciones más importantes durante el ejercicio y cómo ha ejercido en la práctica cada una de las funciones que tiene atribuidas, ya sea en la ley o en los estatutos o en otros acuerdos sociales.

Las funciones que tiene atribuidas la Comisión de Auditoría y Cumplimiento se encuentran reguladas en el artículo 14 del Reglamento del Consejo de Administración:

[https://www.meliahotelsinternational.com/es/shareholdersAndInvestors/Documents/Reglamento\\_Consejo/Art14.pdf](https://www.meliahotelsinternational.com/es/shareholdersAndInvestors/Documents/Reglamento_Consejo/Art14.pdf)

Los procedimientos y reglas de organización y funcionamiento de la Comisión están regulados en el artículo 39 bis de los Estatutos Sociales y en el citado artículo 14 del Reglamento del Consejo de Administración.

No obstante, destacar que durante el ejercicio 2020 se han modificado los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo para regular el supuesto de hecho referente a la ausencia del Presidente de la Comisión delegada. En este sentido, se ha establecido que, en caso de su ausencia, el consejero externo independiente de más antigüedad actúe como suplente del Presidente en la respectiva Comisión.

Las actividades que ha llevado a cabo la Comisión de Auditoría y Cumplimiento durante el ejercicio 2020 se encuentran detalladas en la memoria de actividades de la Comisión, publicada en la página web corporativa de Meliá Hotels International.

En cuanto al detalle de las actuaciones más importantes durante el ejercicio en relación a las funciones asignadas a la Comisión, es necesario destacar la implicación y la dedicación de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento en la supervisión y seguimiento de las medidas de índole financiera adoptadas por la Compañía en la gestión de la situación socio-económica ocasionada por la pandemia del COVID-19. Esta mayor implicación ha supuesto un notable incremento de las reuniones de la Comisión (un 30% respecto al ejercicio anterior).

Desde el inicio de la pandemia en España (marzo de 2020), la Comisión ha revisado mensualmente el estado de liquidez, caja y deuda de la Compañía, y dado seguimiento al plan de negocio elaborado por el equipo de gestión para hacer frente a la situación de la Compañía.

Respecto al resto de funciones que tiene asignadas la Comisión, a continuación se indican las más destacadas, siguiendo la clasificación establecida en el artículo 14 del Reglamento del Consejo:

**Relación con el auditor externo:** durante el ejercicio 2020, la relación con el auditor externo se ha centrado especialmente en la revisión del impacto de la crisis en los estados financieros y el cumplimiento de los nuevos requisitos aplicables (revisión de criterios ESMA y de la CNMV).

**Supervisión de la eficacia de los sistemas de control interno y gestión de riesgos de la sociedad:** La Comisión ha sido informada entre otros, del resultado de la actualización del Mapa de Riesgos de la compañía, y del Protocolo de Prevención de Delitos Penales (resultado de la evaluación de la eficacia de los controles vinculados).

**Supervisión de la información financiera y no financiera:** en las sesiones de marzo y abril se analizaron y tomaron en consideración las extensiones de plazo relativas a la publicación de la información financiera y de aprobación de cuentas previstas por la normativa aplicable durante el estado de alarma, si bien finalmente la Compañía no hizo uso de las mismas.

**Supervisión de las funciones de Auditoría Interna, Riesgos y Compliance:** la Comisión ha llevado a cabo el análisis del impacto del COVID-19 y del protocolo y medidas implantadas en materia de riesgos. Respecto a la función de auditoría interna, la Comisión ha supervisado la adaptación del Plan de Auditoría Interna a la situación creada por el COVID-19 (cierre de hoteles, entre otros) y dado seguimiento a las recomendaciones en esta materia.

**Junta General de Accionistas:** durante la Junta General de Accionistas del ejercicio 2020, el Presidente de la Comisión de Auditoría, D. Francisco Javier Campo, informó a los accionistas del resultado de la auditoría, así como de las principales funciones y avances desarrollados por la Comisión durante el ejercicio.

Adicionalmente la Comisión ha revisado aquellas normas y políticas que han sido actualizadas o aprobadas durante el ejercicio 2020, en particular: Política de Autocartera, Reglamento Interno de Conducta, Política de Compras y Servicios, Norma de Auditoría Interna, etc.

Identifique a los consejeros miembros de la comisión de auditoría que hayan sido designados teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o en ambas e informe sobre la fecha de nombramiento del Presidente de esta comisión en el cargo.

Nombres de los consejeros con experiencia	DON FRANCISCO JAVIER CAMPO GARCIA / DON FERNANDO D'ORNELLAS SILVA / DON JUAN ARENA DE LA MORA / DOÑA CARINA SZPILKA LÁZARO / DOÑA CRISTINA HENRÍQUEZ DE LUNA BASAGOITI
Fecha de nombramiento del presidente en el cargo	26/02/2020

Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Responsabilidad Social Corporativa		
Nombre	Cargo	Categoría
DON FERNANDO D'ORNELLAS SILVA	PRESIDENTE	Independiente
DON FRANCISCO JAVIER CAMPO GARCIA	VOCAL	Independiente
DON LUIS M <sup>a</sup> DIAZ DE BUSTAMANTE TERMINEL	VOCAL	Independiente
HOTELES MALLORQUINES CONSOLIDADOS S.L.	VOCAL	Dominical
DOÑA CARINA SZPILKA LÁZARO	VOCAL	Independiente

% de consejeros ejecutivos	0,00
% de consejeros dominicales	20,00
% de consejeros independientes	80,00
% de consejeros otros externos	0,00

El Consejo de Administración, en su sesión celebrada el día 26 de febrero de 2020, adoptó acordó por unanimidad nombrar a D. Fernando D'Ornellas Silva como Presidente de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Responsabilidad Corporativa.

Asimismo, el Consejo de Administración, en su sesión celebrada el día 26 de febrero de 2020 y tras la correspondiente propuesta de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y RSC, adoptó por unanimidad nombrar a Dña. Carina Szpilka Lázaro como vocal de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Responsabilidad Corporativa.

**Explique las funciones, incluyendo, en su caso, las adicionales a las previstas legalmente, que tiene atribuidas esta comisión, y describa los procedimientos y reglas de organización y funcionamiento de la misma. Para cada una de estas funciones, señale sus actuaciones más importantes durante el ejercicio y cómo ha ejercido en la práctica cada una de las funciones que tiene atribuidas, ya sea en la ley o en los estatutos o en otros acuerdos sociales.**

Las funciones que tiene atribuidas la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Responsabilidad Social Corporativa se encuentran reguladas en el artículo 15 del Reglamento del Consejo de Administración:

[https://www.meliahotelsinternational.com/es/shareholdersAndInvestors/Documents/Reglamento\\_Consejo/Art15.pdf](https://www.meliahotelsinternational.com/es/shareholdersAndInvestors/Documents/Reglamento_Consejo/Art15.pdf)

Los procedimientos y reglas de organización y funcionamiento de la Comisión están regulados en el artículo 39 ter de los Estatutos Sociales y en el citado artículo 15 del Reglamento del Consejo de Administración.

No obstante, destacar que durante el ejercicio 2020 se han modificado los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo para regular el supuesto de hecho referente a la ausencia del Presidente de la Comisión delegada. En este sentido, se ha establecido que, en caso de su ausencia, el consejero externo independiente de más antigüedad actúe como suplente del Presidente en la respectiva Comisión.

Las actividades que ha llevado a cabo la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Responsabilidad Social Corporativa durante el ejercicio 2020 se encuentran detalladas en la memoria de actividades de la Comisión, publicada en la página web corporativa de Meliá Hotels International.

En cuanto al detalle de las actuaciones más importantes durante el ejercicio en relación a las funciones asignadas a la Comisión, es necesario destacar la implicación y la dedicación de esta Comisión en la supervisión y seguimiento de las medidas de índole laboral y de seguridad en el trabajo adoptadas por la Compañía en la gestión de la situación socio-económica ocasionada por la pandemia del COVID-19. En particular, la Comisión ha dado seguimiento y supervisado la implantación del protocolo de seguridad laboral y del programa Stay Safe with Meliá, y las medidas de índole laboral adoptadas por la Compañía (ERTEs y reducciones de salarios).

Respecto al resto de funciones que tiene asignadas la Comisión, a continuación se indican las más destacadas, siguiendo la clasificación establecida en el artículo 15 del Reglamento del Consejo:

Evaluación y selección de consejeros y altos directivos: además de la elaboración de las propuestas de reelección de la Consejera Independiente Dña. Carina Szpilka y la propuesta de nombramiento de la sociedad Hoteles Mallorquines Agrupados, S.L. como Consejero Externo Dominical, destacar la revisión por parte de la Comisión de la actualización de la Política de Selección de Consejeros y Diversidad.

Evaluación del consejo de administración y sus comisiones especializadas: la Comisión ha revisado y actualizado el cuestionario de autoevaluación anual del Consejo y del Primer Ejecutivo incorporando cuestiones relativas a la gestión del COVID-19 así como ciertas mejoras en línea con las recomendaciones aplicables y las mejores prácticas del mercado en la materia.

Política de Retribuciones y Condiciones contractuales de consejeros y alta dirección: tal y como se indica en el Informe Anual de Remuneraciones del Consejo, durante el ejercicio 2020 la Comisión ha adoptado varios acuerdos relativos a la modificación del esquema retributivo del Consejo. En particular, acordó la reducción de la retribución fija del Consejero Delegado y la suspensión de la retribución variable a corto y largo plazo. Respecto a la retribución de los consejeros no ejecutivos, se acordó la reducción de las dietas por asistencia a las Comisiones Delegadas.

Responsabilidad Corporativa: además de la revisión de ciertas cuestiones del estado de información no financiera, durante este ejercicio la Comisión ha supervisado la creación del Comité de Sostenibilidad y del nuevo Modelo de Gobierno en dicha materia.

En cuanto a otras funciones, destacar la revisión de la composición de las comisiones delegadas y la elaboración de las propuestas relativas al cambio en las Presidencias de ambas Comisiones y la incorporación de nuevos miembros.

C.2.2 Complete el siguiente cuadro con la información relativa al número de consejeras que integran las comisiones del consejo de administración al cierre de los últimos cuatro ejercicios:

	Número de consejeras							
	Ejercicio 2020		Ejercicio 2019		Ejercicio 2018		Ejercicio 2017	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Comisión de Auditoría y Cumplimiento	2	40,00	1	20,00	1	20,00	0	0,00
Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Responsabilidad Social Corporativa	2	40,00	1	25,00	1	25,00	1	25,00

C.2.3 Indique, en su caso, la existencia de regulación de las comisiones del consejo, el lugar en que están disponibles para su consulta, y las modificaciones que se hayan realizado durante el ejercicio. A su vez, se indicará si de forma voluntaria se ha elaborado algún informe anual sobre las actividades de cada comisión.

**Comisión de Auditoría y Cumplimiento**

La composición, funciones y régimen de actuación de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de Meliá Hotels International, S.A., se encuentran reguladas en los artículos 39 Bis de los Estatutos Sociales y 14 del Reglamento del Consejo de Administración. Todo ello sin perjuicio de lo establecido en la Ley de Sociedades de Capital y demás normativa aplicable.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento elabora anualmente su memoria de actividades, y siguiendo lo establecido en la recomendación número 6 del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de la CNMV, la publica en la página web corporativa.

**Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Responsabilidad Corporativa**

La composición, funciones y régimen de actuación de Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Responsabilidad Social Corporativa de Meliá Hotels International, S.A., se encuentra regulada en los artículos 39 Ter de los Estatutos Sociales y 15 del Reglamento del Consejo de Administración. Todo ello sin perjuicio de lo establecido en la Ley de Sociedades de Capital y demás normativa aplicable.

La Comisión de Nombramientos, Retribuciones Y Responsabilidad Social Corporativa, elabora anualmente su memoria de actividades, y siguiendo lo establecido en la recomendación número 6 del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de la CNMV, la publica en la página web corporativa.

Tanto los Estatutos Sociales como el Reglamento del Consejo de Administración se encuentran disponibles en la página web corporativa de Meliá Hotels International, S.A.

[https://www.meliahotelsinternational.com/es/shareholdersAndInvestors/LegalDocs/Estatutos%20Sociales%20MHI%202020\\_Esp\\_5.pdf](https://www.meliahotelsinternational.com/es/shareholdersAndInvestors/LegalDocs/Estatutos%20Sociales%20MHI%202020_Esp_5.pdf)

[https://www.meliahotelsinternational.com/es/shareholdersAndInvestors/Documents/Reglamento\\_Consejo/2020\\_MHI\\_CdAdm\\_Texto%20Refundido%20Reglamento\\_ESP.pdf](https://www.meliahotelsinternational.com/es/shareholdersAndInvestors/Documents/Reglamento_Consejo/2020_MHI_CdAdm_Texto%20Refundido%20Reglamento_ESP.pdf)

La Junta General de Accionistas de la Sociedad celebrada el 10 de julio de 2020, aprobó la modificación de los artículos 33, 39 bis y 39 ter de los Estatutos Sociales. Dicho acuerdo fue inscrito en el Registro Mercantil el día 12 de agosto de 2020, mediante la inscripción 151.

Tras la referida modificación, el Consejo de Administración, con fecha 10 de julio de 2020, acordó modificar el Reglamento del Consejo de Administración, a fin de adecuar su contenido a las citadas modificaciones estatutarias.

**D. OPERACIONES VINCULADAS Y OPERACIONES INTRAGRUPPO**

**D.1. Explique, en su caso, el procedimiento y órganos competentes para la aprobación de operaciones con partes vinculadas e intragrupo.**

Como regla general, el Reglamento del Consejo de Administración establece que el Consejo deberá conocer y autorizar cualquier transacción de la Sociedad con sus accionistas significativos y Consejeros y Directivos, y que éste no autorizará la transacción si previamente no ha sido emitido un informe por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento valorando la operación desde el punto de vista de igualdad de trato de los accionistas y de las condiciones de mercado.

El Consejo también velará por el cumplimiento de la legalidad y los deberes de información y transparencia que deba cumplir la Sociedad en cuanto a la comunicación de estas operaciones.

Dicho régimen se complementa con lo establecido en la Ley de Sociedades de Capital, y en especial, con el artículo 529 ter apartado h).

La Sociedad y en particular, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, han revisado las implicaciones en materia de operaciones vinculadas del Proyecto de Ley de modificación de la Ley de Sociedades de Capital, valorando la formalización e implantación de un procedimiento interno de información y control periódico de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

**D.2. Detalle aquellas operaciones significativas por su cuantía o relevantes por su materia realizadas entre la sociedad o entidades de su grupo, y los accionistas significativos de la sociedad:**

Nombre o denominación social del accionista significativo	Nombre o denominación social de la sociedad o entidad de su grupo	Naturaleza de la relación	Tipo de la operación	Importe (miles de euros)
TULIPA INVERSIONES 2018, S.A.	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL, S.A.	Contractual	Recepción de servicios	100
TULIPA INVERSIONES 2018, S.A.	INVERSIONES AREITO, S.A.S.	Contractual	Recepción de servicios	40
TULIPA INVERSIONES 2018, S.A.	SOL MELIA ITALIA S.R.L.	Contractual	Recepción de servicios	26
TULIPA INVERSIONES 2018, S.A.	CORPORACIÓN HOTELERA HISPANO MEXICANA, S.A.	Contractual	Recepción de servicios	44
TULIPA INVERSIONES 2018, S.A.	DESARROLLOS SOL, S.A.S.	Contractual	Contratos de arrendamiento operativo	91
TULIPA INVERSIONES 2018, S.A.	INVERSIONES Y EXPLOTACIONES TURÍSTICAS, S.A.	Contractual	Recepción de servicios	36

Nombre o denominación social del accionista significativo	Nombre o denominación social de la sociedad o entidad de su grupo	Naturaleza de la relación	Tipo de la operación	Importe (miles de euros)
TULIPA INVERSIONES 2018, S.A.	LOMONDO LTD	Contractual	Recepción de servicios	69
TULIPA INVERSIONES 2018, S.A.	CALA FORMENTOR S.A. de C.V.	Contractual	Recepción de servicios	159
TULIPA INVERSIONES 2018, S.A.	HOTEL ROYAL ALMA S.A.S.	Contractual	Recepción de servicios	53

**D.3.** Detalle las operaciones significativas por su cuantía o relevantes por su materia realizadas entre la sociedad o entidades de su grupo, y los administradores o directivos de la sociedad:

Nombre o denominación social de los administradores o directivos	Nombre o denominación social de la sociedad o entidad de su grupo	Vínculo	Naturaleza de la operación	Importe (miles de euros)
Sin datos				N.A.

**D.4.** Informe de las operaciones significativas realizadas por la sociedad con otras entidades pertenecientes al mismo grupo, siempre y cuando no se eliminen en el proceso de elaboración de estados financieros consolidados y no formen parte del tráfico habitual de la sociedad en cuanto a su objeto y condiciones.

En todo caso, se informará de cualquier operación intragrupo realizada con entidades establecidas en países o territorios que tengan la consideración de paraíso fiscal:

Denominación social de la entidad de su grupo	Breve descripción de la operación	Importe (miles de euros)
Sol Meliá Funding	Cesiones de cartera de clientes de las sociedades americanas del segmento de club vacacional a Sol Meliá Funding para su gestión.	64
Sol Meliá Funding	Variación del préstamo intragrupo con la matriz, enmarcado en la política de gestión centralizada de tesorería.	2.666

**D.5.** Detalle las operaciones significativas realizadas entre la sociedad o entidades de su grupo y otras partes vinculadas, que no hayan sido informadas en los epígrafes anteriores.

Denominación social de la parte vinculada	Breve descripción de la operación	Importe (miles de euros)
Sin datos		N.A.

**D.6.** Detalle los mecanismos establecidos para detectar, determinar y resolver los posibles conflictos de intereses entre la sociedad y/o su grupo, y sus consejeros, directivos o accionistas significativos.

De conformidad con lo previsto en el art. 28 del Reglamento del Consejo de Administración, es obligación de los Consejeros informar a la Compañía de cualquier situación de conflicto directo o indirecto que pudieran tener con el interés de la sociedad. Asimismo, la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y RSC, de conformidad con lo previsto en el artículo 15.2. del Reglamento del Consejo de Administración, deberá informar al Consejo de Administración sobre transacciones que impliquen o puedan implicar conflictos de intereses, proponiendo, en su caso, las medidas a adoptar.

Adicionalmente, el Reglamento Interno de Conducta en materias relacionadas con el mercado de valores también regula determinados aspectos en materia de conflicto de interés, estableciendo los siguientes principios de actuación:

- \*Independencia: deberán actuar en todo momento con libertad de juicio, con lealtad a la Compañía y su Grupo, e independientemente de intereses propios o ajenos. En consecuencia, no podrán primar sus propios intereses a expensas de los de la Sociedad o su Grupo.
- \*Abstención: deberán abstenerse de intervenir o influir en la toma de decisiones sobre los asuntos afectados por el conflicto.
- \*Confidencialidad: se abstendrán de acceder a información confidencial que afecte a dicho conflicto.

Todo ello sin perjuicio de lo establecido en la Ley de Sociedades de Capital.

**D.7.** Indique si la sociedad está controlada por otra entidad en el sentido del artículo 42 del Código de Comercio, cotizada o no, y tiene, directamente o a través de sus filiales, relaciones de negocio con dicha entidad o alguna de sus filiales (distintas de las de la sociedad cotizada) o desarrolla actividades relacionadas con las de cualquiera de ellas.

Sí  
 No

## **E. SISTEMAS DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS**

### **E.1. Explique el alcance del Sistema de Control y Gestión de Riesgos de la sociedad, incluidos los de naturaleza fiscal:**

El Sistema de Control y Gestión de Riesgos no ha variado respecto de años anteriores. La Compañía mantiene implantado un modelo de gestión de riesgos basado en la metodología COSO y que consta de las siguientes etapas:

1. Identificación de Riesgos, incluidos los fiscales, a través de la recopilación y análisis de información interna y externa.
2. Evaluación de riesgos en cada una de las áreas de negocio así como en las diferentes unidades de soporte, priorizando los riesgos más relevantes y obteniendo los diferentes mapas.
3. Respuestas a los riesgos, mediante la asignación de responsabilidades sobre los Riesgos más relevantes y la definición de las actuaciones que permitan contribuir de forma eficaz a su gestión.
4. Seguimiento y control a través de los indicadores definidos al respecto en los riesgos más relevantes, de la actualización anual de los Mapas de Riesgos, y del seguimiento de las iniciativas definidas para su mitigación.
5. Comunicación periódica y transparente de los resultados obtenidos tanto a la Alta Dirección como a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y Consejo de Administración, que sirve como retroalimentación al sistema de forma que se consigue una mejora continua en el proceso.

El modelo es global y transversal a toda la compañía, lo que permite obtener el Mapa de Riesgos del Grupo a partir de la consolidación de los Mapas de Riesgos Individuales de los diferentes Departamentos y Áreas de Negocio.

El equipo directivo identifica los riesgos que afectan a los objetivos y estrategia del Grupo (Etapa 1), y los atendiendo a las variables de probabilidad de ocurrencia e impacto en caso de materialización (Etapa 2) en función de unas escalas cuantitativas y cualitativas estandarizadas.

Además, y de forma integrada en el modelo, a través del sistema anualmente se obtiene y actualiza el Mapa de Riesgos Fiscales del Grupo.

El modelo de gobierno de la gestión de riesgos se asienta sobre la base de la Política de Control de Riesgos y de la Norma que la desarrolla. Ambos documentos han sido actualizados en 2020 y aprobados por el Consejo de Administración (la Política) y por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento (la Norma).

La Política de Control de Riesgos es de aplicación global y establece los principios básicos que rigen la gestión de riesgos, así como el marco general de actuación para el control, análisis y valoración de riesgos, incluidos los fiscales. Esos principios básicos son:

- a. Promover un ambiente interno apropiado y una cultura de sensibilización ante los riesgos.
- b. Alinear la estrategia a los riesgos identificados.
- c. Garantizar un adecuado nivel de independencia entre las áreas responsables de la gestión de los riesgos (y su eliminación o mitigación), y el área responsable de su control y análisis.
- d. Identificar y evaluar la diversidad de riesgos que afecten al Grupo, asegurando su correcta asignación.
- e. Garantizar una gestión adecuada de los riesgos más relevantes.
- f. Mejorar los procesos y decisiones de respuesta a los riesgos.
- g. Facilitar respuestas integradas a riesgos múltiples.
- h. Informar y comunicar con transparencia y de manera consistente a todos los niveles de la Organización, sobre los riesgos del Grupo.
- i. Promover una actuación del Grupo alineada con la legislación vigente, la normativa interna del Grupo, y el Código Ético.

La Norma de Control de Riesgos desarrolla la Política, y tiene por objetivo asegurar el funcionamiento del Sistema de Control de Riesgos estableciendo las reglas, pautas y criterios que debe seguir el proceso de actualización del Mapa de Riesgos dentro del Grupo. En esta Norma interna también se establecen las responsabilidades básicas en materia de gestión de riesgos de los órganos de gobierno y de las diferentes áreas de la organización.

En lo relativo a los riesgos fiscales, Meliá Hotels International cuenta con una Política de Estrategia Fiscal aprobada por el Consejo de Administración. La Estrategia Fiscal se rige por los siguientes fundamentos:

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

Esta Estrategia Fiscal está a su vez desarrollada por una Norma Interna de Control y Gestión de Riesgos Fiscales.



**E.2. Identifique los órganos de la sociedad responsables de la elaboración y ejecución del Sistema de Control y Gestión de Riesgos, incluido el fiscal:**

El sistema de Gestión de Riesgos está basado en el modelo de las 3 líneas de defensa:

\*Órganos de Gobierno: Consejo de Administración, Comisión de Auditoría y Cumplimiento, y Comité Ejecutivo.

\*Primera Línea de Defensa: unidades de negocio y organizativas.

\*Segunda línea de defensa: dirección de control de riesgos y cumplimiento.

\*Tercera línea de defensa: auditoría interna.

La responsabilidad máxima de este modelo recae en el Consejo de Administración, quien tiene la facultad indelegable, entre otras, de la identificación de los principales riesgos de la Sociedad, en especial, los riesgos fiscales y aquellos que procedan de operaciones con derivados, y de la implantación y seguimiento de los sistemas de control interno y de información (Art. 5 del Reglamento del Consejo).

Además, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento tiene como función encomendada, entre otras, la supervisión de (Art. 14.2 del Reglamento del Consejo):

- La eficacia de los Sistemas de Control Interno y Gestión de Riesgos de la sociedad.
- La información financiera y no financiera.
- Las funciones de Auditoría Interna, Riesgos y Compliance.
- La existencia de un Modelo de Prevención y Detección de Delitos.

Como segunda línea de defensa, el Departamento de Risk Control & Compliance tiene asignadas funciones de control y análisis, estando la responsabilidad de la gestión de los riesgos en la primera línea de defensa, es decir, directamente en cada uno de los diferentes Departamentos y Áreas de Negocio que forman el Grupo.

El Departamento de Risk Control & Compliance, que mantiene una dependencia directa de la Comisión de Auditoría, (aunque está integrado en la Dirección de Legal & Compliance) es el encargado de velar por el cumplimiento tanto de las Política como de la Norma interna relacionada con la gestión de Riesgos y el Cumplimiento, por lo tanto, vela por el funcionamiento y desarrollo de los modelos de gestión de riesgos del Grupo y de Prevención y Detección de Delitos Penales. Además, coordina el proceso de priorización de inversiones en base a criterios de riesgo.

La tercera línea de defensa la integra el Departamento de Auditoría Interna quien vela por el buen funcionamiento del Sistema de Gestión de Riesgos a través de la supervisión de la primera y segunda línea de defensa. Este Departamento también tiene dependencia directa de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Ambos departamentos, Risk Control & Compliance y Auditoría Interna informan a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de forma recurrente en cada una de sus sesiones, y presentan una Memoria Anual de sus actividades.

Otros órganos/departamentos con responsabilidades y/o funciones relacionadas con la gestión de riesgos:

• Comités y función específica en materia de Riesgos:

o Comité Ejecutivo: Tiene el deber de desarrollar y promover el control para mejorar la calidad del gobierno corporativo y gestión de riesgos en el Grupo.

o Comité de Seguimiento del Plan Estratégico: Como parte de su misión está el seguimiento de los resultados y grado de cumplimiento del plan estratégico y el alineamiento con el Mapa de Riesgos.

o Comité de Expansión: Entre sus funciones se encuentra la elaboración y aprobación de las fichas de análisis de riesgos para los proyectos de expansión.

o Comité de Inversiones: Asegura que parte de los recursos anuales del grupo se destinan a ejecutar inversiones catalogadas y priorizadas en función de criterios de riesgo.

• Departamentos y función específica en materia de Riesgos:

o Gobierno Corporativo: Elabora y actualiza las políticas y normativas internas del Grupo.

o Fiscal: Coordina y centraliza las acciones de control y gestión de riesgos fiscales. Reporta periódicamente al Comité Ejecutivo, Comisión de Auditoría y Cumplimiento y a Risk Control en lo relativo a la valoración tanto de los riesgos fiscales, como de la validez de los controles establecidos al respecto.

o Gestión de Créditos y Seguros: Gestiona el riesgo de crédito y la contratación de pólizas de seguros a nivel corporativo para cubrir determinados riesgos, siempre bajo las directrices marcadas en la Norma Interna de Seguros.

o Salud Laboral: Tiene responsabilidades en materia de prevención de Riesgos Laborales.

o Servicios Técnicos Globales y Obras: Identifican y catalogan riesgos en las instalaciones en base a criterios que permiten posteriormente y de forma centralizada la priorización de determinadas inversiones.

La compañía cuenta además con un Código Ético, un Canal de Denuncias (uno de empleados y otro de proveedores), y un conjunto de Políticas y Normas internas como herramientas clave en la gestión de riesgos. (Para mayor información sobre Código Ético y Canal de Denuncias ver punto de Ética e Integridad del Informe Anual).

**E.3. Señale los principales riesgos, incluidos los fiscales y en la medida que sean significativos los derivados de la corrupción (entendidos estos últimos con el alcance del Real Decreto Ley 18/2017), que pueden afectar a la consecución de los objetivos de negocio:**

Meliá Hotels International cuenta con un catálogo de riesgos identificados, que de forma anual se actualiza y adapta a las necesidades y a los diferentes contextos, entornos y marcos regulatorios en los que la empresa desarrolla sus actividades.

Los riesgos identificados se agrupan por categorías, las cuales no han variado respecto de años anteriores y son las siguientes categorías:

• Riesgos Globales:

Van más allá de la capacidad de actuación de la propia empresa y los agentes económicos, por ejemplo:

- Riesgos geopolíticos
- Catástrofes o desastres naturales
- Pandemias y crisis sanitarias
- Cambio climático

• Riesgos financieros:

Aquellos que dificulten que la empresa pueda hacer frente a sus compromisos financieros o hacer líquidos sus activos. Por ejemplo:

- Liquidez
- Crédito
- Tipo de cambio
- Inversión

• Riesgos de negocio:

Derivados del comportamiento de las variables intrínsecas al negocio, tales como:

- Estrategia
- Reputación
- Mercado
- Competencia

• Riesgos de operaciones:

Consecuencia de posibles deficiencias en la operativa interna. Relacionados con:

- Gestión operativa
- Clientes
- Recursos humanos
- Equipos físicos
- Procesos y controles internos

• Riesgos de cumplimiento:

Derivados de cambios en la normativa tanto externa como interna, y/o de su posible incumplimiento. Incluye entre otros:

- Riesgos legales
- Riesgos fiscales
- Riesgos de cumplimiento normativo (interno y externo)

• Riesgos de información:

Ocasionados principalmente por la inadecuada utilización, generación y comunicación de la información. Relacionados principalmente con:

- Reporting
- Comunicación interna y externa

Al respecto de los riesgos identificados, hay que indicar que en aquellos casos en que corresponde, la Compañía cuenta con las coberturas de seguros pertinentes y dispone de los protocolos de actuación necesarios, orientados a proteger la seguridad y salud de los clientes y empleados, y a asegurar el normal funcionamiento de las operaciones, así como, en su caso, su protección y restablecimiento.

Asimismo la Compañía cuenta con un conjunto de políticas y normas internas, así como con un Código Ético y Canal de Denuncias como parte de las herramientas mitigadoras de estos riesgos. En concreto la Política de Compliance o Cumplimiento normativo, aprobada por el Consejo de Administración, a través de la cual Meliá asume los compromisos de:

- Cumplir con la legislación y obligaciones regulatorias (internas y externas).
- Asegurar que la normativa interna y las actuaciones de sus directivos y mandos se fundamentan en criterios éticos alineados con los principios y valores de la compañía y de su Código Ético.

Los riesgos fiscales y los derivados de la corrupción se incluyen dentro de alguna de las categorías indicadas en el cuadro anterior, principalmente dentro de los Riesgos Operativos o de Cumplimiento. Al respecto de estos riesgos, uno de los compromisos globales de Meliá Hotels International establecido en su Código Ético es el de actuar con rigor y contundencia frente a cualquier práctica de corrupción, fraude o soborno.

Para ello, el Grupo cuenta con una Política Anticorrupción aprobada por el Consejo de Administración (disponible a través de la web corporativa). Esta Política establece los compromisos de:

- 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.

Además, la compañía tiene implantado un Modelo de Prevención y Detección de Delitos el cual está certificado por una empresa externa conforme a la norma UNE 19601:2017 (renovada la certificación 2020). El riesgo fiscal y la corrupción forman parte de este Modelo, y por lo tanto, la compañía tiene implantados una serie de controles al respecto de estos riesgos, que son evaluados anualmente.

Merece especial atención el Sistema de Control Interno de la Información Financiera (SCIIF), ampliamente desarrollado en el apartado F del presente informe.

#### **E.4. Identifique si la entidad cuenta con niveles de tolerancia al riesgo, incluido el fiscal:**

La Política de Control de Riesgos, actualizada en 2020 establece los niveles de tolerancia al riesgo para cada una de las categorías de riesgos existentes.

Para llevar a cabo la evaluación de los riesgos identificados (Etapa 2 del modelo) en cuanto a su probabilidad e impacto, existe una escala de valoración homogénea y estándar que incluye criterios cuantitativos y cualitativos (financieros, operativos, regulatorios, reputacionales, estratégicos, etc.), y diferencia entre distintos rangos o niveles de riesgo, lo cual sirve para priorizar los riesgos y para establecer el nivel de riesgo aceptable en función del valor promedio.

De forma anual se elabora y presenta a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y al Consejo de Administración un Informe Anual de Riesgos en el que, entre otros, se efectúan análisis del perfil del riesgo por categoría.

El Mapa de Riesgos del Grupo está integrado en la gestión de la Compañía y por lo tanto, está alineado con el Plan Estratégico. Consecuencia de ello, gran parte de las iniciativas y proyectos estratégicos, están también orientados a la mitigación de los principales riesgos y por lo tanto, vinculados con los objetivos de los equipos. Por consiguiente, el seguimiento del Plan Estratégico y el nivel de cumplimiento de los objetivos, también determinan los niveles de tolerancia al riesgo.

#### **E.5. Indique qué riesgos, incluidos los fiscales, se han materializado durante el ejercicio:**

Riesgos Globales: Pandemias o crisis sanitarias  
Pandemia ocasionada por el Covid-19:

La crisis del Covid-19 originada en Wuhan, declarada por la OMS epidemia sanitaria a inicios del año 2020 y calificada como pandemia por esa misma institución el 11 de marzo de 2020, ha tenido un alcance global afectando a todas las economías y mercados.

El Covid-19 ha tenido, y está teniendo un terrible impacto sobre la industria turística, afectando a toda la cadena de valor del sector turístico, incluido el hotelero. Las medidas de confinamiento, las restricciones a la movilidad, tanto nacional como Internacional, las limitaciones de aforos y la gran incertidumbre generada a todos los niveles han impactado de forma directa en la actividad de la Compañía provocando un desplome de la demanda así como niveles históricamente altos de cancelaciones de estancias durante la primera mitad del ejercicio 2020 y bajos niveles de reservas.

Consecuencia de lo anterior y de la progresiva expansión de la pandemia, durante el segundo trimestre del ejercicio 2020 aproximadamente el 80% de nuestros hoteles en todo el mundo permanecieron cerrados.

Ante la situación provocada por el Covid-19, Meliá ha desarrollado un plan de respuesta con un doble foco. De este modo, en el corto plazo, nuestro Plan de Contingencia ha permitido garantizar la viabilidad de la empresa. Además, la gestión táctica desarrollada por el Grupo, a través de una ágil planificación de las aperturas, y una combinación de la seguridad que proporciona el programa Stay Safe With Meliá (Certificado por Bureau Veritas), la flexibilidad y la capacidad comercial, han permitido optimizar el proceso de aperturas y cierres de hoteles, manteniendo siempre el máximo de hoteles abiertos.

En el largo plazo la Compañía ha lanzado un proceso de reflexión y revisión de su estrategia, apuntalando sus fortalezas básicas de negocio en materia de solvencia, talento, digitalización, marcas, portafolio hotelero diversificado y renovado.

Para mayor información sobre el impacto de este riesgo, consulte la nota explicativa a los estados financieros "Nota 4".

**E.6. Explique los planes de respuesta y supervisión para los principales riesgos de la entidad, incluidos los fiscales, así como los procedimientos seguidos por la compañía para asegurar que el consejo de administración da respuesta a los nuevos desafíos que se presentan:**

El Mapa de Riesgos del Grupo es analizado por el Comité Ejecutivo quien asigna responsabilidades para que posteriormente las áreas encargadas definan los planes de acción o iniciativas mitigadoras de los principales riesgos (Etapa 3 del modelo).

El Departamento de Risk Control & Compliance, junto con los responsables afectados, definen indicadores KRI's (Key Risk Indicators) en relación a los principales riesgos identificados que permiten realizar un seguimiento y control de los mismos (Etapa 4 del modelo).

Además, el Consejo de Administración y la Comisión de Auditoría y Cumplimiento son informados de forma periódica sobre la gestión de riesgos de la Compañía, lo que incluye, entre otros, información sobre resultados del Mapa de Riesgos, planes de acción y mecanismos de seguimiento y control y otras posibles actuaciones derivadas y que permite al Consejo conocer y dar respuesta a los retos que presenta la Compañía.

Como práctica habitual, tras la presentación del Mapa de Riesgos al Consejo de Administración, se va reportando a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento informes y análisis en profundidad relativos a los principales riesgos que incluyen: (Etapa 5 del modelo)

- Un breve análisis del contexto y evolución de los riesgos.
- Los indicadores definidos para el control y seguimiento.
- Los planes de acción llevados a cabo o previstos para la mitigación de los riesgos.

El Departamento de Risk Control & Compliance es el encargado de coordinar, apoyar, controlar y hacer seguimiento de todas las etapas del modelo y, debido a su dependencia directa de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, le reporta de forma recurrente.

## **F. SISTEMAS INTERNOS DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS EN RELACIÓN CON EL PROCESO DE EMISIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA (SCIIF)**

Describa los mecanismos que componen los sistemas de control y gestión de riesgos en relación con el proceso de emisión de información financiera (SCIIF) de su entidad.

### **F.1. Entorno de control de la entidad.**

Informe, señalando sus principales características de, al menos:

**F.1.1** Qué órganos y/o funciones son los responsables de: (i) la existencia y mantenimiento de un adecuado y efectivo SCIIF; (ii) su implantación; y (iii) su supervisión.

El Sistema de Control Interno de la Información Financiera (en adelante, "SCIIF") del Grupo Meliá Hotels International forma parte de su sistema de control interno general y se configura como el conjunto de procesos que el Consejo de Administración, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, la Alta Dirección y el personal del Grupo, llevan a cabo para proporcionar seguridad razonable respecto a la fiabilidad de la información financiera que se publica en los mercados.

Las funciones y responsabilidades que estos órganos tienen atribuidas son las siguientes:

#### Consejo de Administración

De acuerdo con lo establecido en el artículo 529 ter de la Ley de Sociedades de Capital, el Consejo de Administración es quien asume directamente la facultad de la determinación de la política de control y gestión de riesgos, incluidos los fiscales, y la supervisión de los sistemas internos de información y control. En este sentido, el artículo 5 del Reglamento del Consejo de Administración atribuye a dicho órgano, entre otras, la responsabilidad referente a la "identificación de los principales riesgos del Grupo, en especial, los riesgos fiscales y aquellos que proceden de operaciones con derivados, e implantación y seguimiento de los sistemas de control interno y de información adecuados".

#### Comisión de Auditoría y Cumplimiento

El artículo 14 del Reglamento del Consejo de Administración atribuye a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, entre otras, las funciones de "supervisar la eficacia del control interno del Grupo, los servicios de Auditoría Interna y los sistemas de gestión de riesgos, incluidos los fiscales, así como discutir con el auditor de cuentas las debilidades significativas de control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría, todo ello sin quebrantar su independencia, pudiendo presentar al Consejo de Administración recomendaciones o propuestas y el correspondiente plazo para su cumplimiento"; "supervisar y evaluar los riesgos no financieros (operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales), sin perjuicio de las funciones encomendadas y a las labores a realizar por la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Responsabilidad Social Corporativa (en adelante, la "CNR") en esta materia" y "supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera preceptiva y presentar al Consejo de Administración recomendaciones o propuestas dirigidas a salvaguardar su integridad".

Entre los atributos de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento que afectan a los Departamentos de Auditoría Interna y de Control de Riesgos y Compliance se encuentran (i) velar por la independencia y eficacia de estas dos funciones, (ii) Supervisar y evaluar su desempeño para lo que someterán al final de cada ejercicio un informe de actividades, (iii) Revisar el plan anual de trabajo de dichas áreas y llevar a cabo el seguimiento del mismo (iv) Aprobar el presupuesto anual de ambas direcciones (v) Supervisar la selección, nombramiento y cese de los responsables de estas dos funciones.

#### Alta Dirección

El Grupo Meliá Hotels International atribuye a la Alta Dirección la responsabilidad del diseño, implantación y mantenimiento del SCIIF, siendo cada Dirección General responsable en su área de influencia. Por lo tanto, dicha responsabilidad afecta a toda la organización en tanto en cuanto la información financiera se nutre de la actividad y de la información generada por las áreas de negocio y por el resto de áreas de apoyo.

#### Departamento de Auditoría Interna

El Grupo dispone de un Departamento de Auditoría Interna que depende jerárquicamente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y funcionalmente del Chief Legal & Compliance Officer, quien a su vez reporta al Vicepresidente y Consejero Delegado del Grupo. Entre las responsabilidades del Departamento de Auditoría Interna se encuentra verificar el correcto funcionamiento del SCIIF, manteniendo al Consejo de Administración, a través de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y a la Alta Dirección informados sobre si los mecanismos habilitados mitigan eficazmente el riesgo de errores con impacto material en la información financiera.

Con el objeto de asegurar la independencia del Departamento de Auditoría Interna con respecto a las operaciones o áreas que auditan y sobre las cuales no tienen autoridad ni responsabilidad, los auditores internos no tienen asignadas otras atribuciones y funciones distintas de las propias

de auditoría interna (aseguramiento y consultoría) concebidos para agregar valor y perfeccionar los procesos y controles del Grupo, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar en la gestión de riesgos, el control y el gobierno del Grupo.

**F.1.2 Si existen, especialmente en lo relativo al proceso de elaboración de la información financiera, los siguientes elementos:**

- **Departamentos y/o mecanismos encargados: (i) del diseño y revisión de la estructura organizativa; (ii) de definir claramente las líneas de responsabilidad y autoridad, con una adecuada distribución de tareas y funciones; y (iii) de que existan procedimientos suficientes para su correcta difusión en la entidad:**

El proceso de definición y revisión de la estructura organizativa está regulado por la Norma de Recursos Humanos del Grupo, la cual aplica a todas las sociedades que forman parte del mismo, y se encuentra disponible a través del Portal del Empleado (MeliáHome). De acuerdo con lo establecido en dicha Norma, la Dirección General de Recursos Humanos es responsable de velar por la equidad, equilibrio y optimización de la estructura organizativa del Grupo, evaluándola periódicamente. Los máximos responsables de las distintas áreas del Grupo deben garantizar que la dimensión de su plantilla es la adecuada y óptima para hacer frente a la operación del departamento o centro de trabajo.

Cualquier cambio en la estructura organizativa, así como los nombramientos y ceses de altos directivos y su retribución, debe ser aprobada por el Consejo de Administración, a propuesta de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y RSC.

Asimismo, el Área de Organización, dependiente de la Dirección de Recursos Humanos, es la responsable, junto con las respectivas áreas del Grupo, del análisis y determinación de los procesos, así como de la descripción de los puestos de trabajo, sus funciones y responsabilidades, incluyendo aquellas posiciones relacionadas con la elaboración de la información financiera. Actualmente el organigrama del Grupo se encuentra en reestructuración a causa del desarrollo e implantación del nuevo modelo organizativo.

En lo relativo al proceso de preparación de la información financiera, además de organigramas detallados, existen normas e instrucciones que establecen las pautas y responsabilidades específicas de cada cierre en los que se explicitan las principales tareas, tanto a nivel corporativo como a nivel de filial.

- **Código de conducta, órgano de aprobación, grado de difusión e instrucción, principios y valores incluidos (indicando si hay menciones específicas al registro de operaciones y elaboración de información financiera), órgano encargado de analizar incumplimientos y de proponer acciones correctoras y sanciones:**

El Grupo Meliá Hotels International dispone de diferentes documentos que hacen referencia a la conducta de sus empleados, proveedores y otros grupos de interés:

**Código Ético**

El Grupo Meliá Hotels International dispone de un Código Ético inicialmente aprobado por el Consejo de Administración en 2012 y revisado y actualizado en 2018.

El Código Ético es un conjunto de principios de actuación que ordenan y dan sentido a los valores del Grupo, y la cúspide del marco normativo interno y establece las bases a partir de las que se crean las políticas, normas, procesos y procedimientos internos.

Este Código Ético y toda la información necesaria para su comprensión, están accesibles a todos los empleados del Grupo en varios idiomas a través del Portal del Empleado, así como a cualquier interesado a través de la página web corporativa del Grupo ([www.meliahotelsinternational.com](http://www.meliahotelsinternational.com)).

En particular, el Código Ético incluye un apartado que regula los principios aplicables a la relación con accionistas e inversores, donde se mencionan expresamente los siguientes compromisos: (i) asegurar la máxima fiabilidad y exactitud de los registros contables y financieros, (ii) cumplir con las obligaciones en materia de transparencia en los mercados de valores, (iii) mantener una actitud proactiva en la identificación, prevención y mitigación de riesgos financieros y no financieros y (iv) poner a disposición de sus accionistas e inversores información transparente, suficiente, veraz, puntual y clara, tanto financiera como no financiera.

El Grupo cuenta con un curso de formación interna de carácter obligatorio que consta de tres módulos, uno de ellos relativo al Código Ético. Esta formación está accesible a todo el personal corporativo a nivel mundial incluyendo Directores, Subdirectores y Jefaturas en los distintos hoteles a través de e-Meliá (plataforma de e-learning del Grupo).

**Código Ético del Proveedor**

El Código Ético del Proveedor recoge los principios y compromisos que el Grupo confía sean compartidos por todos sus proveedores. Este documento refuerza el modelo de gestión y relación que el Grupo quiere impulsar a nivel mundial, integrando los principios y compromisos propios del Código Ético del Grupo, dotando de mayor coherencia a su modelo de aprovisionamiento y transmitiendo los compromisos públicos asumidos a la cadena de suministros.

Al igual que el Código Ético del Grupo, el Código Ético del Proveedor está disponible en la página web institucional del Grupo. Periódicamente se llevan a cabo campañas de difusión del Código Ético del Proveedor, ya sea a través de comunicados específicos, ya sea a través de cláusulas de adhesión en los contratos.

### Reglamento Interno de Conducta en Materias Relacionadas con el Mercado de Valores

Este reglamento es de aplicación a todos los miembros del Consejo de Administración y a los destinatarios definidos en su ámbito subjetivo de aplicación. En su contenido se establecen, entre otros, los procedimientos relativos al tratamiento de la información privilegiada.

Este reglamento es comunicado y entregado por escrito a las personas a las que les aplica en el momento de su contratación y/o en el momento en el que, de conformidad a la regulación establecida en el mismo, pasa a tener la consideración de Destinatario y es firmado y aceptado por las mismas. El encargado del seguimiento y control del cumplimiento de dicho reglamento es el Chief Legal & Compliance Officer, reportando en lo relativo a este ámbito a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

El Reglamento Interno de Conducta en Materias Relacionadas con el Mercado de Valores ha sido objeto de actualización durante el ejercicio 2020 y se encuentra disponible en la página web corporativa.

### Reglamento de Comportamiento Directivo y Norma de Recursos Humanos

Adicionalmente, el Grupo dispone de un Reglamento de Comportamiento Directivo y de una Norma de Recursos Humanos, que regulan la conducta de sus directivos (en el primer caso) y de todos los empleados del Grupo (en el segundo), en relación con determinadas materias. El Reglamento de Comportamiento Directivo se actualizó en 2019 y se encuentra disponible en el Portal del Empleado. Cada vez que se actualiza se comunica a todos los Directivos de manera individualizada y con acuse de recibo, además, este Reglamento es firmado por los Directivos de la Compañía cada dos años.

- **Canal de denuncias, que permita la comunicación a la comisión de auditoría de irregularidades de naturaleza financiera y contable, en adición a eventuales incumplimientos del código de conducta y actividades irregulares en la organización, informando, en su caso, si éste es de naturaleza confidencial:**

#### Canal de Denuncias de Empleados

El Grupo Meliá Hotels International tiene habilitado desde 2012 un Canal de Denuncias para empleados, sistema a través del cual se pueden presentar denuncias o quejas relacionadas con el incumplimiento o falta de observancia de los aspectos ligados al Código Ético, incluyendo irregularidades de naturaleza financiera. El procedimiento garantiza, en todos los casos, un análisis independiente y confidencial. Los canales establecidos para la presentación de denuncias son la intranet (Portal del Empleado), internet (web institucional) y correo ordinario dirigido al Comité de Ética. Asimismo, en relación a la confidencialidad y en cumplimiento con lo establecido en la Ley de Protección de Datos y Derechos Digitales, en el Canal de Denuncias todas las denuncias son tratadas de manera confidencial.

El Comité de Ética es el órgano independiente encargado de recibir, gestionar y coordinar el procedimiento de denuncias e investigación, siendo el único órgano que tendrá acceso a las denuncias que se reciban y garantizando de este modo la confidencialidad de las mismas. La responsabilidad última recae en el propio Consejo de Administración, quien a través de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento asume la obligación de implantarlo.

El funcionamiento del Canal de Denuncias de Empleados se encuentra descrito en el Reglamento del Canal de Denuncias de Empleados. A finales de 2019 se lanzó una campaña de difusión del Canal de Denuncias de Empleados. Como parte de esa campaña se elaboró un tríptico en el que se informó sobre los aspectos más relevantes relacionados con el mismo, tales como el su objetivo, los tipos de denuncias que se pueden presentar junto con algunos ejemplos de las mismas, el trámite que sigue una denuncia y los mecanismos o vías existentes para presentarlas.

#### Canal de Denuncias del Proveedor

A raíz de la aprobación del Código Ético del Proveedor, se habilitó un Canal de Denuncias para proveedores a través del cual se pueden comunicar o denunciar aquellas conductas contrarias al citado Código Ético del Proveedor. El Canal de Denuncias del Proveedor también está gestionado por el Comité de Ética del Grupo y se puede acceder al mismo a través la página web corporativa ([www.meliahotelsinternational.com](http://www.meliahotelsinternational.com)) o mediante correo ordinario dirigido al Comité de Ética.

El funcionamiento del Canal de Denuncias del Proveedor se encuentra descrito en el Reglamento del Canal de Denuncias de Proveedores, accesible por cualquier proveedor a través de la plataforma de acceso al canal de denuncias.

- **Programas de formación y actualización periódica para el personal involucrado en la preparación y revisión de la información financiera, así como en la evaluación del SCIIF, que cubran al menos, normas contables, auditoría, control interno y gestión de riesgos:**

Los responsables de los departamentos encargados de la elaboración de la información financiera tienen la función de velar por la actualización y formación del personal que trabaja en dichas áreas.

Los colaboradores corporativos que participan en la elaboración y revisión de la información financiera reciben anualmente formación específica para la actualización de sus conocimientos en diversas materias relacionadas con sus funciones. Durante el ejercicio 2020, han participado en sesiones formativas referentes a la implantación de nueva normativa contable internacional, nuevos requerimientos de desglose de información no

financiera y medidas alternativas de rendimiento, talleres para la prevención, detección e investigación del fraude y sobre evaluación de procesos de negocios.

Los departamentos implicados en los programas de formación y actualización han sido los Departamentos de Auditoría Interna, Control de Riesgos y Compliance y Global Administration, dedicando en total más de 90 horas anuales a dicha formación.

En particular, durante el ejercicio 2020, se han llevado a cabo, entre otras, las siguientes acciones formativas (se indican las más relevantes a efectos del presente informe):

- Acción formativa: IFRS Institute: IFRS 16, Leases - application hot topics, Duración (horas): 1, Fecha: 23/04/2020, Proveedor: KPMG, Departamento: Global Administration.
- Acción formativa: Borrador para discusión de estados financieros primarios/Resolución ICAC sobre presentación de instrumentos financieros, Duración (horas): 2, Fecha: 29/09/2020, Proveedor: EY, Departamento: Global Administration.
- Acción formativa: IFRS9 y Deterioro Covid 19, Duración (horas): 5, Fecha: 05/11/2020, Proveedor: AECA, Departamento: Global Administration.
- Acción formativa: Deterioro de activos en el entorno de la Covid-19, Duración (horas): 2, Fecha: 13/11/2020, Proveedor: KPMG, Departamento: Global Administration.
- Acción formativa: Prioridades Comunes de Supervisión 2020, Duración (horas): 2, Fecha: 16/12/2020, Proveedor: CNMV/EY, Departamento: Global Administration.
- Acción formativa: Claves de la Información Financiera y Fiscal 2020, Duración (horas): 2, Fecha: 16/12/2020, Proveedor KPMG, Departamento: Global Administration.
- Acción formativa: Cuentas Anuales del 2020 y Auditoría de Cuentas en condiciones Covid-19, Duración (horas): 3, Fecha: 18/12/2020, Proveedor: AECA, Departamento: Global Administration.
- Acción formativa: XV Jornada sobre la Gestión de Riesgos en el Sector Turístico, Duración (horas): 2, Fecha: 25/09/2020, Proveedor: Willis Towers, Departamento: Risk Control & Compliance.
- Acción formativa: Webinar: Desayuno de innovación KPMG-LEFEBVRE: La evolución en la gestión de riesgos, Duración (horas): 1.5, Fecha: 06/10/2020, Proveedor: KPMG-LEFEBVRE, Departamento: Risk Control & Compliance.
- Acción formativa: Webinar: Seminario Permanente en Derecho Penal Económico y Compliance (WCA y UNIR). Sesión 3: La defensa penal de la persona jurídica, Duración (horas): 2, Fecha: 06/10/2020, Proveedor: WCA + UNIR, Departamento: Risk Control & Compliance.
- Acción formativa: Curso de Peritos en Compliance, Duración (horas): 15, Fecha: 16 al 20 nov., Proveedor: IOC+WCA+CUMPLEN, Departamento: Risk Control & Compliance.
- Acción formativa: Taller Canal de Denuncias e Investigaciones, Duración (horas): 2.5, Fecha: 16/11/2020, Proveedor: IOC+WCA+CUMPLEN, Departamento: Risk Control & Compliance.
- Acción formativa: Taller Mapa de Riesgos e Indicadores, Duración (horas): 2.5, Fecha: 17/11/2020, Proveedor: IOC+WCA+CUMPLEN, Departamento: Risk Control & Compliance.
- Acción formativa: Taller Controles en Compliance, Duración (horas): 2.5, Fecha: 17/11/2020, Proveedor: IOC+WCA+CUMPLEN, Departamento: Risk Control & Compliance.
- Acción formativa: Congreso-Semana Internacional de Compliance, Duración (horas): 17, Fecha: (18 al 20 de diciembre 2020), Proveedor: IOC+WCA+CUMPLEN, Departamento: Risk Control & Compliance.
- Acción formativa: Posgrado derecho financiero y sistema tributario, Duración: 2 años - 1 persona, Proveedor: UOC, Departamento: Internal Audit.
- Acción formativa: MBA internalización de empresas, Duración: 2 años - 1 persona, Proveedor: ICEX-CECO, Departamento: Internal Audit.
- Acción formativa: Certified Internal Auditor (CIA), Duración: 3 personas - continuada, Proveedor: Instituto de auditores internos, Departamento: Internal Audit.
- Acción formativa: Big Data Specialization, Duración: 1 persona - curso, Proveedor: University of California - San Diego, Departamento: Internal Audit.
- Acción formativa: Data Analysis for Management, Duración: 1 persona - curso, Proveedor: London School of Economics, Departamento: Internal Audit.
- Acción formativa: Getting started with spreadsheet modeling and business analytics, Duración: 1 persona - curso, Proveedor: Ecornell, Departamento: Internal Audit.

El Grupo dispone de asesoramiento externo para apoyar el desarrollo de conocimientos del personal involucrado, participando además como socios corporativos del IAI (Instituto de Auditores Internos) y AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas).



Asimismo, el Grupo se encuentra suscrito a las siguientes publicaciones:

- Suscripción: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Frecuencia: Semanal, Proveedor: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).
- Suscripción: Instituto Auditores Internos - Revista IAI, Frecuencia: Mensual, Proveedor: Instituto de Auditores Internos (IAI).
- Suscripción: Breaking News, Frecuencia: Semanal, Proveedor: KPMG.

Adicionalmente, y siguiendo las recomendaciones en la materia, durante el ejercicio 2020 se ha desarrollado un plan específico de formación en materia de SCIF dirigido a las áreas o colectivos implicados en la elaboración y supervisión de la información financiera.

### F.2. Evaluación de riesgos de la información financiera.

Informe, al menos, de:

#### F.2.1 Cuáles son las principales características del proceso de identificación de riesgos, incluyendo los de error o fraude, en cuanto a:

- Si el proceso existe y está documentado:

El Grupo Meliá Hotels International dispone de un modelo global y permanente de control, análisis y valoración de riesgos. Dicho modelo está formalizado en los siguientes documentos accesibles a todos los empleados a través del Portal del Empleado:

- La Política de Control y Gestión de Riesgos establece los principios básicos que regirán la Gestión de Riesgos y el marco general de actuación para el control, análisis y la valoración de los mismos a los que se enfrenta el Grupo. La política ha sido actualizada en 2020 con objeto de adaptarse a la actualización del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, concretamente a la recomendación 45. Dicha actualización fue aprobada por el Consejo de Administración.
- Norma de Control y Gestión de Riesgos y que desarrolla la anterior política y que establece las reglas, pautas o criterios que debe seguir el proceso de actualización de los Mapas de Riesgos del Grupo, así como el funcionamiento de otros mecanismos o herramientas utilizados para la prevención y gestión de riesgos. La Norma ha sido actualizada en 2020, dicha actualización fue aprobada por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.
- Norma de Control y Análisis de riesgos fiscales que tiene por objeto desarrollar la Política de Control y Gestión de Riesgos en el ámbito fiscal.
- Proceso de elaboración del Mapa de Riesgos que define el flujograma de tareas para el diseño del Mapa de Riesgos del Grupo.

El Departamento de Control de Riesgos lidera el proceso de actualización periódica del Mapa de Riesgos del Grupo y vela por el impulso de la definición de actuaciones y asignación de responsabilidades de cara a mitigar los principales riesgos. En el mismo, participan los máximos responsables de todos los departamentos y áreas del Grupo, identificando y valorando los diferentes riesgos que les afectan, incluidos los relacionados con la información financiera. Por lo tanto, además del Mapa de Riesgos Consolidado del Grupo, también se obtienen Mapas de Riesgos de cada uno de los diferentes departamentos y áreas que integran la organización.

- Si el proceso cubre la totalidad de objetivos de la información financiera, (existencia y ocurrencia; integridad; valoración; presentación, desglose y comparabilidad; y derechos y obligaciones), si se actualiza y con qué frecuencia:

Con periodicidad anual y en colaboración con el Departamento de Auditoría Interna, se revisa el catálogo de riesgos a fin de detectar cuáles de los riesgos identificados afectan a los objetivos de la información financiera establecidos por la CNMV: existencia y ocurrencia, integridad, valoración, presentación, desglose y comparabilidad y derechos y obligaciones.

Cada uno de los riesgos identificados en el proceso de elaboración de los estados financieros consolidados se asocia a los procesos y a las distintas líneas financieras consideradas como significativas.

- La existencia de un proceso de identificación del perímetro de consolidación, teniendo en cuenta, entre otros aspectos, la posible existencia de estructuras societarias complejas, entidades instrumentales o de propósito especial:

Con el objeto de poder identificar en todo momento el perímetro de consolidación, el Departamento de Cuentas Anuales y Consolidación mantiene un registro societario actualizado que recoge la totalidad de las participaciones del Grupo, cualquiera que sea su naturaleza.

Los procedimientos para actualizar el perímetro de consolidación están recogidos en un manual, que completa lo estipulado en la Norma de Sociedades y Joint-Ventures del Grupo. El perímetro de consolidación se actualiza y revisa periódicamente de acuerdo con lo previsto en las Normas Internacionales de Contabilidad y demás normativa contable local, y siempre que exista un cambio en el registro societario. En relación con la posible existencia de estructuras societarias complejas, entidades instrumentales o de propósito especial, al tratarse de una facultad indelegable, la creación de este tipo de estructuras requiere de la previa aprobación del Consejo de Administración.

Asimismo, de acuerdo con lo establecido en la Política de Estrategia Fiscal, uno de los principios rectores es "evitar la creación de sociedades de carácter opaco o residentes en paraísos fiscales según la interpretación de la Unión Europea, salvo que su existencia y operativa responda a motivos económicos y de negocio". Además, se reitera que deberá someterse a la aprobación del Consejo de Administración "la creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales".

- Si el proceso tiene en cuenta los efectos de otras tipologías de riesgos (operativos, tecnológicos, financieros, legales, fiscales, reputacionales, medioambientales, etc.) en la medida que afecten a los estados financieros:

El proceso de actualización del Mapa de Riesgos Consolidado del Grupo tiene en cuenta el impacto que los riesgos pueden tener sobre los estados financieros, independientemente de la tipología del riesgo. El Grupo Meliá Hotels International ha categorizado los riesgos identificados en los siguientes ámbitos:

- Riesgos Globales.
- Riesgos Financieros.
- Riesgos de Negocio.
- Riesgos de Operaciones.
- Riesgos de Cumplimiento.
- Riesgos de Información.

- Qué órgano de gobierno de la entidad supervisa el proceso:

Los resultados obtenidos en el proceso de actualización del Mapa de Riesgos Consolidado del Grupo son comunicados y revisados por la Alta Dirección, así como por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y el Consejo de Administración.

### F.3. Actividades de control.

Informe, señalando sus principales características, si dispone al menos de:

- F.3.1 Procedimientos de revisión y autorización de la información financiera y la descripción del SCIIF, a publicar en los mercados de valores, indicando sus responsables, así como de documentación descriptiva de los flujos de actividades y controles (incluyendo los relativos a riesgo de fraude) de los distintos tipos de transacciones que puedan afectar de modo material a los estados financieros, incluyendo el procedimiento de cierre contable y la revisión específica de los juicios, estimaciones, valoraciones y proyecciones relevantes

El Grupo Meliá Hotels International facilita al mercado de valores información financiera referida a su grupo consolidado con carácter trimestral. Esta información financiera es elaborada por la Dirección General de Administración y Finanzas.

La máxima responsable del área financiera y de administración (Chief Financial Officer) analiza los informes recibidos, aprobando provisionalmente la mencionada información financiera para su remisión a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, quien será la responsable de la supervisión de la información financiera que se le presente. El Grupo somete los estados financieros correspondientes al primer semestre del año a una revisión limitada por parte del auditor externo. De esta manera, en los cierres contables semestrales, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento cuenta también con información revisada por parte de los auditores externos del Grupo.

En los cierres semestrales, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento informa al Consejo de Administración de sus conclusiones sobre la información financiera presentada para que, una vez aprobada por el Consejo de Administración, se publique en los mercados de valores. Asimismo, se establecen sendas reuniones ad hoc de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento para la aprobación de la Declaración Intermedia de Gestión del primer y tercer trimestre. Una vez revisadas por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, dicha información se pone a disposición del Consejo de Administración para su conocimiento y aprobación.

El Grupo Meliá Hotels International cuenta con un manual de procedimientos cuyo objetivo es definir el proceso interno para la preparación y emisión de la información financiera consolidada, abarcando todo el proceso de elaboración, aprobación y publicación de la información financiera a remitir periódicamente a la CNMV.

Todas aquellas áreas que potencialmente puedan afectar de modo significativo a las Cuentas Anuales del Grupo cuentan con controles en los procesos críticos para asegurar la fiabilidad de la información financiera. Dichos controles están incluidos en procedimientos internos o en la forma de funcionamiento de los sistemas de información que sirven de base para la elaboración de la información financiera. Se ha documentado de forma sistemática la mayor parte de los procesos considerados como críticos y las actividades de control asociadas a los mismos. Esta documentación está compuesta por descriptivos y flujogramas de los procesos y por matrices de riesgos y controles. Adicionalmente y a lo largo de todo este proceso, se han identificado posibles riesgos de fraude para los que también se formalizan controles para mitigar dichos riesgos.

Las actividades que se ha considerado necesario documentar formalmente están incluidas en procesos pertenecientes a las áreas de Administración, Fiscal, Tesorería y Finanzas, Relación con Inversores, Administración de Personal, Negocio Hotelero y Club Vacacional. Las diferentes Direcciones Generales son responsables de documentar y mantener actualizado cada uno de estos procesos, detectar posibles debilidades de control y establecer las medidas correctoras necesarias.

Los juicios, estimaciones y proyecciones relevantes para cuantificar algunos activos, pasivos, ingresos, gastos y compromisos registrados o desglosados en las Cuentas Anuales, se llevan a cabo por la Dirección General de Administración y Finanzas con el apoyo del resto de Direcciones Generales.

El Grupo Meliá Hotels International informa en sus Cuentas Anuales de aquellas áreas más relevantes en las que existen parámetros de juicio o estimación, así como las hipótesis claves contempladas con respecto a las mismas. Las principales estimaciones realizadas se refieren a la valoración de fondos de comercio, provisión por impuestos sobre las ganancias, valor razonable de derivados, valor razonable de inversiones inmobiliarias, prestaciones por pensiones y la vida útil de activos materiales e intangibles.

Como parte de los procesos documentados se ha establecido un procedimiento de cierre contable que engloba el procedimiento de cierre, revisión y autorización de la información financiera generada por las distintas unidades del Grupo hasta llegar al proceso de consolidación de toda la información.

### **F.3.2 Políticas y procedimientos de control interno sobre los sistemas de información (entre otras, sobre seguridad de acceso, control de cambios, operación de los mismos, continuidad operativa y segregación de funciones) que soporten los procesos relevantes de la entidad en relación a la elaboración y publicación de la información financiera.**

El Área de Sistemas de Información (IT) del Grupo Meliá Hotels International dispone de un conjunto de normativas y procedimientos de seguridad destinados a garantizar el control de los accesos a las aplicaciones y sistemas de negocio, con el objetivo de velar por la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información.

En el año 2017 el Consejo de Administración aprobó la Política de Seguridad de la Información la cual se encuentra disponible en la página web corporativa. En desarrollo de dicha Política también se ha elaborado la Norma de Seguridad de Sistemas, así como el Manual de Uso de Sistemas y el Marco de Seguridad IT.

El Grupo Meliá Hotels International dispone de procedimientos formalizados de cambios en la plataforma de gestión financiera y de un proceso de desarrollo y mantenimiento de transacciones. En estos procedimientos se definen los controles que aseguran un correcto desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones, evaluando el impacto de los cambios y riesgos asociados, además de disponer de procesos de prueba de cambios antes de su puesta en funcionamiento en sistemas productivos.

Existe un modelo de gestión de accesos y autorizaciones basado en segregación de funciones sobre los sistemas que dan soporte a los procesos de gestión de elaboración de la información financiera, teniendo definidos los procedimientos de control y evitando que existan usuarios que puedan ser juez y parte en el manejo de dicha información.

Adicionalmente, se han establecido controles para la correcta gestión y monitorización en la asignación de privilegios especiales sobre los sistemas que soportan la información financiera.

### **F.3.3 Políticas y procedimientos de control interno destinados a supervisar la gestión de las actividades subcontratadas a terceros, así como de aquellos aspectos de evaluación, cálculo o valoración encomendados a expertos independientes, que puedan afectar de modo material a los estados financieros.**

La contratación de terceros se rige por la Norma de Contratación de Servicios que regula la aprobación de la Dirección General del área contratante y la verificación de que el proveedor posea las calificaciones profesionales suficientes para el desarrollo del contrato y que, en su caso, se encuentre inscrito en el registro profesional correspondiente. Esta Norma está disponible a todos los empleados a través del Portal del Empleado.

Adicionalmente, el Grupo dispone de un Proceso de Aprobación de Servicios de Auditoría y Distintos de Auditoría Realizados por el Auditor de Cuentas en virtud del cual se establecen las pautas y procedimientos para la contratación de servicios de auditoría, relacionados con la auditoría y los servicios distintos a los de auditoría realizados por el auditor de cuentas. Dicho proceso se actualizó en el año 2019 con el objeto de incluir, entre otros aspectos, la prohibición de contratación de servicios fiscales al auditor de cuentas del Grupo.

Cuando el Grupo utiliza los servicios de un experto independiente se asegura de la competencia y capacitación técnica del profesional mediante la contratación de terceros con probada experiencia y prestigio.

Para dar validez a los informes del experto independiente, el Grupo cuenta a nivel interno con el personal capacitado para validar la razonabilidad de las conclusiones del mismo, estableciendo y gestionando los niveles de servicio adecuados en cada caso.

Destacar que la nueva Política de Estrategia Fiscal establece que "el Departamento Fiscal se podrá apoyar en el asesoramiento de expertos independientes de reconocido prestigio en materia tributaria, con excepción del auditor y/o firma de auditoría que realice la auditoría de los estados financieros del Grupo."

Durante el ejercicio 2020 se ha iniciado la implantación de un nuevo modelo centralizado de contratación de servicios y compra de bienes, con el objetivo de garantizar el gobierno de contratos y proveedores y su necesidad.

Asimismo, se ha implantado la digitalización de la aprobación y validación de contratos y facturas, permitiendo un control, seguimiento y verificación del cumplimiento de la normativa interna y en especial, de los distintos niveles de aprobación establecidos internamente.

#### **F.4. Información y comunicación.**

Informe, señalando sus principales características, si dispone al menos de:

**F.4.1** Una función específica encargada de definir, mantener actualizadas las políticas contables (área o departamento de políticas contables) y resolver dudas o conflictos derivados de su interpretación, manteniendo una comunicación fluida con los responsables de las operaciones en la organización, así como un manual de políticas contables actualizado y comunicado a las unidades a través de las que opera la entidad.

La definición y actualización de políticas contables, así como de la interpretación de éstas y del resto de normativa contable que afecta a los estados financieros del Grupo Meliá Hotels International, está centralizada en el Departamento de Cuentas Anuales y Consolidación. Las funciones de este departamento, entre otras, son:

- Definir las políticas contables del Grupo.
- Analizar las operaciones y transacciones singulares realizadas o que el Grupo prevé realizar para determinar su adecuado tratamiento contable.
- Realizar seguimiento de los proyectos de nueva normativa del International Accounting Standards Board (IASB), de las nuevas normas aprobadas por el citado organismo y adoptadas por la Unión Europea y los impactos que su implantación tendrá en las Cuentas Anuales Consolidadas del Grupo.
- Resolver cualquier duda de las sociedades del Grupo sobre la aplicación de las políticas contables del Grupo.

El Grupo Meliá Hotels International presenta sus Cuentas Anuales Consolidadas de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera adoptadas por la Unión Europea. Existe un manual actualizado de políticas contables que se revisa siempre que la normativa contable aplicable a los estados financieros del Grupo se modifica en algún aspecto significativo. Todos los responsables de la elaboración de los estados financieros de las sociedades que integran el Grupo tienen acceso a este documento a través de la Intranet.

Para la gestión de las dudas interpretativas de las políticas contables existe un canal formal de comunicación, consistente en un buzón de correo electrónico gestionado por el Departamento de Cuentas Anuales y Consolidación. A través del mismo, las diferentes áreas de negocio pueden solicitar asesoramiento para casos concretos que, por su especificidad o complejidad, puedan suscitar dudas acerca de la metodología adecuada para su registro en los libros contables del Grupo.

**F.4.2** Mecanismos de captura y preparación de la información financiera con formatos homogéneos, de aplicación y utilización por todas las unidades de la entidad o del grupo, que soporten los estados financieros principales y las notas, así como la información que se detalle sobre el SCIIF.

El Grupo Meliá Hotels International tiene implantada una herramienta informática de gestión financiera integrada para cubrir las necesidades de reporte de sus estados financieros individuales y facilitar el proceso de consolidación y análisis posterior.

Dicha herramienta centraliza en un único sistema toda la información correspondiente a los registros contables de las sociedades que conforman el Grupo y que sirven de base para la elaboración de sus Cuentas Anuales individuales y consolidadas. El sistema es gestionado centralizadamente desde el área corporativa del Grupo.

Durante el ejercicio 2020 y de cara al proceso de elaboración y aprobación de las Cuentas Anuales del Grupo, se ha implantado una nueva herramienta tecnológica (software externo) de consolidación de información financiera (y no financiera) y la creación de los informes de gestión, todo ello en el marco del cumplimiento de la nueva normativa SEC y las obligaciones en materia de taxonomía de la información.

#### **F.5. Supervisión del funcionamiento del sistema.**

Informe, señalando sus principales características, al menos de:

**F.5.1** Las actividades de supervisión del SCIIF realizadas por la comisión de auditoría así como si la entidad cuenta con una función de auditoría interna que tenga entre sus competencias la de apoyo a la comisión en su labor de supervisión del sistema de control interno, incluyendo el SCIIF. Asimismo se informará del alcance de la evaluación del SCIIF realizada en el ejercicio y del procedimiento por el cual el encargado de ejecutar la evaluación comunica sus resultados, si la entidad cuenta con un plan de acción que detalle las eventuales medidas correctoras, y si se ha considerado su impacto en la información financiera.

Las actividades de supervisión del SCIIF realizadas por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento en 2020 incluyen:

- Reuniones periódicas con auditores externos, auditores internos y Alta Dirección para revisar, analizar y comentar la información financiera, los criterios contables aplicados, así como en su caso, las debilidades significativas de control interno identificadas.
- Revisión, con el apoyo del Departamento de Auditoría Interna, de la efectividad y cumplimiento de los procesos establecidos como parte del sistema de control interno del Grupo.

Tal como se indica en apartado F.1.1. anterior, es responsabilidad del Departamento de Auditoría Interna verificar el correcto funcionamiento del Sistema de Control Interno, incluyendo la fiabilidad de la Información Financiera (SCIIF), manteniendo al Consejo de Administración, a través de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y a la Alta Dirección informados sobre la existencia, adecuación y efectividad de los métodos, procedimientos, normas, políticas e instrucciones existentes, las cuales se encuentran a disposición de los empleados del Grupo.

En este sentido, el Departamento de Auditoría Interna confecciona un Plan de Auditoría Interna Anual en el que se incluyen diversas actuaciones encaminadas a evaluar el grado de cumplimiento de control interno mediante auditorías de diferente tipología, fundamentalmente de negocio u operativas (hoteles, clubes vacacionales y otros negocios), auditorías de sistemas informáticos, auditorías financieras y evaluación de las actividades de control asociadas a procesos en áreas corporativas y regionales de Administración y Finanzas, incluyendo aquellos procesos asociados al SCIIF. Las áreas y procesos a auditar, así como el checklist de puntos de control de las auditorías se revisa y actualiza anualmente.

La metodología de las actividades realizadas por el Departamento de Auditoría Interna en 2020 se ha visto afectada por la pandemia y en particular, por las limitaciones a la movilidad que han impedido las auditorías presenciales que se venían llevando a cabo en ejercicios anteriores. Si bien se han realizado auditorías a distancia a los distintos centros del Grupo, en especial las relativas a las cuentas contables de estos centros, así como continuando con el proceso ya habitual de auditoría continua. Especial mención merece el apartado relativo a auditorías a distancia de la Covid-19, basadas en el programa de StaySafe by Meliá, en el marco de las certificaciones Bureau Veritas.

Tal como establece la Norma de Auditoría, si como resultado de las evaluaciones del Departamento de Auditoría se detectan debilidades de control en los centros/áreas/procesos auditados, las mismas son puestas en conocimiento de la Dirección del centro y/o área auditada, reportando a la Alta Dirección y Comisión de Auditoría y Cumplimiento si se cree oportuno. Los responsables de dichos centros y/o áreas están obligados a dar respuesta a las debilidades detectadas ya sea mediante medidas correctoras y/o mediante la puesta en marcha de planes preventivos.

Asimismo, el auditor externo, tal y como se menciona en el apartado F.7.1., emite anualmente un informe de procedimientos acordados sobre la descripción del SCIIF realizada por el Grupo en el que no se han puesto de manifiesto aspectos destacables.

F.5.2 Si cuenta con un procedimiento de discusión mediante el cual, el auditor de cuentas (de acuerdo con lo establecido en las NTA), la función de auditoría interna y otros expertos puedan comunicar a la alta dirección y a la comisión de auditoría o administradores de la entidad las debilidades significativas de control interno identificadas durante los procesos de revisión de las cuentas anuales o aquellos otros que les hayan sido encomendados. Asimismo, informará de si dispone de un plan de acción que trate de corregir o mitigar las debilidades observadas.

El Consejo de Administración, según establece su Reglamento, debe reunirse al menos seis veces al año. Coincidiendo con estas reuniones también se reúne la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, a la que acuden regularmente, como invitados los responsables de auditoría interna y externa y de la Alta Dirección del Grupo, cuando proceda.

Al menos en la sesión del Consejo de Administración en el que se formulan las Cuentas Anuales y, adicionalmente, en cualquier otro en el que se solicite su presencia, se cuenta con la asistencia del auditor externo. Auditoría Interna mantiene una comunicación continua con la Alta Dirección y reporta periódicamente a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento las debilidades de control interno detectadas en las auditorías internas. Asimismo, con carácter anual, el auditor externo presenta a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento un informe en el que se detallan las debilidades de control interno detectadas en el desarrollo de su trabajo. Los planes de acción relativos a las debilidades detectadas son instrumentados en forma de recomendaciones que siguen el criterio de priorización, asignación de responsable y seguimiento. Internamente se hace seguimiento a dichas recomendaciones.

#### **F.6. Otra información relevante.**

No se han identificado aspectos adicionales a desglosar.

#### **F.7. Informe del auditor externo.**

Informe de:

F.7.1 Si la información del SCIIF remitida a los mercados ha sido sometida a revisión por el auditor externo, en cuyo caso la entidad debería incluir el informe correspondiente como anexo. En caso contrario, debería informar de sus motivos.

La información sobre el SCIIF incluida en el Informe Anual de Gobierno Corporativo ha sido sometida a revisión por el auditor externo, cuyo informe se adjunta al Informe de Gestión del Grupo.

**G. GRADO DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO**

---

Indique el grado de seguimiento de la sociedad respecto de las recomendaciones del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas.

En el caso de que alguna recomendación no se siga o se siga parcialmente, se deberá incluir una explicación detallada de sus motivos de manera que los accionistas, los inversores y el mercado en general, cuenten con información suficiente para valorar el proceder de la sociedad. No serán aceptables explicaciones de carácter general.

1. Que los estatutos de las sociedades cotizadas no limiten el número máximo de votos que pueda emitir un mismo accionista, ni contengan otras restricciones que dificulten la toma de control de la sociedad mediante la adquisición de sus acciones en el mercado.

Cumple [ X ]      Explique [ ]

2. Que, cuando la sociedad cotizada esté controlada, en el sentido del artículo 42 del Código de Comercio, por otra entidad, cotizada o no, y tenga, directamente o a través de sus filiales, relaciones de negocio con dicha entidad o alguna de sus filiales (distintas de las de la sociedad cotizada) o desarrolle actividades relacionadas con las de cualquiera de ellas informe públicamente con precisión acerca de:

- a) Las respectivas áreas de actividad y eventuales relaciones de negocio entre, por un lado, la sociedad cotizada o sus filiales y, por otro, la sociedad matriz o sus filiales.
- b) Los mecanismos previstos para resolver los eventuales conflictos de intereses que puedan presentarse.

Cumple [ ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]      No aplicable [ X ]

3. Que durante la celebración de la junta general ordinaria, como complemento de la difusión por escrito del informe anual de gobierno corporativo, el presidente del consejo de administración informe verbalmente a los accionistas, con suficiente detalle, de los aspectos más relevantes del gobierno corporativo de la sociedad y, en particular:

- a) De los cambios acaecidos desde la anterior junta general ordinaria.
- b) De los motivos concretos por los que la compañía no sigue alguna de las recomendaciones del Código de Gobierno Corporativo y, si existieran, de las reglas alternativas que aplique en esa materia.

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]

4. Que la sociedad defina y promueva una política relativa a la comunicación y contactos con accionistas e inversores institucionales en el marco de su implicación en la sociedad, así como con los asesores de voto que sea plenamente respetuosa con las normas contra el abuso de mercado y dé un trato semejante a los accionistas que se encuentren en la misma posición. Y que la sociedad haga pública dicha política a través de su página web, incluyendo información relativa a la forma en que la misma se ha puesto en práctica e identificando a los interlocutores o responsables de llevarla a cabo.

Y que, sin perjuicio de las obligaciones legales de difusión de información privilegiada y otro tipo de información regulada, la sociedad cuente también con una política general relativa a la comunicación de información económico-financiera, no financiera y corporativa a través de los canales que considere adecuados (medios de comunicación, redes sociales u otras vías) que contribuya a maximizar la difusión y la calidad de la información a disposición del mercado, de los inversores y demás grupos de interés.

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]

5. Que el consejo de administración no eleve a la junta general una propuesta de delegación de facultades, para emitir acciones o valores convertibles con exclusión del derecho de suscripción preferente, por un importe superior al 20% del capital en el momento de la delegación.

Y que cuando el consejo de administración apruebe cualquier emisión de acciones o de valores convertibles con exclusión del derecho de suscripción preferente, la sociedad publique inmediatamente en su página web los informes sobre dicha exclusión a los que hace referencia la legislación mercantil.

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]

6. Que las sociedades cotizadas que elaboren los informes que se citan a continuación, ya sea de forma preceptiva o voluntaria, los publiquen en su página web con antelación suficiente a la celebración de la junta general ordinaria, aunque su difusión no sea obligatoria:

- a) Informe sobre la independencia del auditor.
- b) Informes de funcionamiento de las comisiones de auditoría y de nombramientos y retribuciones.
- c) Informe de la comisión de auditoría sobre operaciones vinculadas.

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]

7. Que la sociedad transmita en directo, a través de su página web, la celebración de las juntas generales de accionistas.

Y que la sociedad cuente con mecanismos que permitan la delegación y el ejercicio del voto por medios telemáticos e incluso, tratándose de sociedades de elevada capitalización y en la medida en que resulte proporcionado, la asistencia y participación activa en la Junta General.

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]



8. Que la comisión de auditoría vele por que las cuentas anuales que el consejo de administración presente a la junta general de accionistas se elaboren de conformidad con la normativa contable. Y que en aquellos supuestos en que el auditor de cuentas haya incluido en su informe de auditoría alguna salvedad, el presidente de la comisión de auditoría explique con claridad en la junta general el parecer de la comisión de auditoría sobre su contenido y alcance, poniéndose a disposición de los accionistas en el momento de la publicación de la convocatoria de la junta, junto con el resto de propuestas e informes del consejo, un resumen de dicho parecer.

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]

9. Que la sociedad haga públicos en su página web, de manera permanente, los requisitos y procedimientos que aceptará para acreditar la titularidad de acciones, el derecho de asistencia a la junta general de accionistas y el ejercicio o delegación del derecho de voto.

Y que tales requisitos y procedimientos favorezcan la asistencia y el ejercicio de sus derechos a los accionistas y se apliquen de forma no discriminatoria.

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]

10. Que cuando algún accionista legitimado haya ejercitado, con anterioridad a la celebración de la junta general de accionistas, el derecho a completar el orden del día o a presentar nuevas propuestas de acuerdo, la sociedad:

- a) Difunda de inmediato tales puntos complementarios y nuevas propuestas de acuerdo.
- b) Haga público el modelo de tarjeta de asistencia o formulario de delegación de voto o voto a distancia con las modificaciones precisas para que puedan votarse los nuevos puntos del orden del día y propuestas alternativas de acuerdo en los mismos términos que los propuestos por el consejo de administración.
- c) Someta todos esos puntos o propuestas alternativas a votación y les aplique las mismas reglas de voto que a las formuladas por el consejo de administración, incluidas, en particular, las presunciones o deducciones sobre el sentido del voto.
- d) Con posterioridad a la junta general de accionistas, comunique el desglose del voto sobre tales puntos complementarios o propuestas alternativas.

Cumple [ ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]      No aplicable [ X ]

11. Que, en el caso de que la sociedad tenga previsto pagar primas de asistencia a la junta general de accionistas, establezca, con anterioridad, una política general sobre tales primas y que dicha política sea estable.

Cumple [ ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]      No aplicable [ X ]

12. Que el consejo de administración desempeñe sus funciones con unidad de propósito e independencia de criterio, dispense el mismo trato a todos los accionistas que se hallen en la misma posición y se guíe por el interés social, entendido como la consecución de un negocio rentable y sostenible a largo plazo, que promueva su continuidad y la maximización del valor económico de la empresa.

Y que en la búsqueda del interés social, además del respeto de las leyes y reglamentos y de un comportamiento basado en la buena fe, la ética y el respeto a los usos y a las buenas prácticas comúnmente aceptadas, procure conciliar el propio interés social con, según corresponda, los legítimos intereses de sus empleados, sus proveedores, sus clientes y los de los restantes grupos de interés que puedan verse afectados, así como el impacto de las actividades de la compañía en la comunidad en su conjunto y en el medio ambiente.

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]

13. Que el consejo de administración posea la dimensión precisa para lograr un funcionamiento eficaz y participativo, lo que hace aconsejable que tenga entre cinco y quince miembros.

Cumple [ X ]      Explique [ ]

14. Que el consejo de administración apruebe una política dirigida a favorecer una composición apropiada del consejo de administración y que:
- a) Sea concreta y verificable.
  - b) asegure que las propuestas de nombramiento o reelección se fundamenten en un análisis previo de las competencias requeridas por el consejo de administración; y
  - c) favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias, edad y género. A estos efectos, se considera que favorecen la diversidad de género las medidas que fomenten que la compañía cuente con un número significativo de altas directivas.

Que el resultado del análisis previo de las competencias requeridas por el consejo de administración se recoja en el informe justificativo de la comisión de nombramientos que se publique al convocar la junta general de accionistas a la que se someta la ratificación, el nombramiento o la reelección de cada consejero.

La comisión de nombramientos verificará anualmente el cumplimiento de esta política y se informará de ello en el informe anual de gobierno corporativo.

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]

15. Que los consejeros dominicales e independientes constituyan una amplia mayoría del consejo de administración y que el número de consejeros ejecutivos sea el mínimo necesario, teniendo en cuenta la complejidad del grupo societario y el porcentaje de participación de los consejeros ejecutivos en el capital de la sociedad.

Y que el número de consejeras suponga, al menos, el 40% de los miembros del consejo de administración antes de que finalice 2022 y en adelante, no siendo con anterioridad inferior al 30%.

Cumple [  ]      Cumple parcialmente [  ]      Explique [  ]

El porcentaje de consejeras de la Sociedad a fecha de cierre del informe se encuentra en un 27,27% sobre el total de miembros del Consejo (3 de 11). No obstante, la nueva Política de Selección de Consejeros & Diversidad aprobada en fecha 26 de noviembre de 2020 que recoge los nuevos objetivos en materia de diversidad establecidos por el nuevo Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas facilitará alcanzar el umbral fijado por esta recomendación.

16. Que el porcentaje de consejeros dominicales sobre el total de consejeros no ejecutivos no sea mayor que la proporción existente entre el capital de la sociedad representado por dichos consejeros y el resto del capital.

Este criterio podrá atenuarse:

- a) En sociedades de elevada capitalización en las que sean escasas las participaciones accionariales que tengan legalmente la consideración de significativas.
- b) Cuando se trate de sociedades en las que exista una pluralidad de accionistas representados en el consejo de administración y no tengan vínculos entre sí.

Cumple [  ]      Explique [  ]

17. Que el número de consejeros independientes represente, al menos, la mitad del total de consejeros.

Que, sin embargo, cuando la sociedad no sea de elevada capitalización o cuando, aun siéndolo, cuente con un accionista o varios actuando concertadamente, que controlen más del 30% del capital social, el número de consejeros independientes represente, al menos, un tercio del total de consejeros.

Cumple [  ]      Explique [  ]

18. Que las sociedades hagan pública a través de su página web, y mantengan actualizada, la siguiente información sobre sus consejeros:

- a) Perfil profesional y biográfico.
- b) Otros consejos de administración a los que pertenezcan, se trate o no de sociedades cotizadas, así como sobre las demás actividades retribuidas que realice cualquiera que sea su naturaleza.
- c) Indicación de la categoría de consejero a la que pertenezcan, señalándose, en el caso de consejeros dominicales, el accionista al que representen o con quien tengan vínculos.
- d) Fecha de su primer nombramiento como consejero en la sociedad, así como de las posteriores reelecciones.
- e) Acciones de la compañía, y opciones sobre ellas, de las que sean titulares.

Cumple       Cumple parcialmente       Explique

19. Que en el informe anual de gobierno corporativo, previa verificación por la comisión de nombramientos, se expliquen las razones por las cuales se hayan nombrado consejeros dominicales a instancia de accionistas cuya participación accionarial sea inferior al 3% del capital; y se expongan las razones por las que no se hubieran atendido, en su caso, peticiones formales de presencia en el consejo procedentes de accionistas cuya participación accionarial sea igual o superior a la de otros a cuya instancia se hubieran designado consejeros dominicales.

Cumple       Cumple parcialmente       Explique       No aplicable

20. Que los consejeros dominicales presenten su dimisión cuando el accionista a quien representen transmita íntegramente su participación accionarial. Y que también lo hagan, en el número que corresponda, cuando dicho accionista rebaje su participación accionarial hasta un nivel que exija la reducción del número de sus consejeros dominicales.

Cumple       Cumple parcialmente       Explique       No aplicable

21. Que el consejo de administración no proponga la separación de ningún consejero independiente antes del cumplimiento del periodo estatutario para el que hubiera sido nombrado, salvo cuando concurra justa causa, apreciada por el consejo de administración previo informe de la comisión de nombramientos. En particular, se entenderá que existe justa causa cuando el consejero pase a ocupar nuevos cargos o contraiga nuevas obligaciones que le impidan dedicar el tiempo necesario al desempeño de las funciones propias del cargo de consejero, incumpla los deberes inherentes a su cargo o incurra en algunas de las circunstancias que le hagan perder su condición de independiente, de acuerdo con lo establecido en la legislación aplicable.

También podrá proponerse la separación de consejeros independientes como consecuencia de ofertas públicas de adquisición, fusiones u otras operaciones corporativas similares que supongan un cambio en la estructura de capital de la sociedad, cuando tales cambios en la estructura del consejo de administración vengán propiciados por el criterio de proporcionalidad señalado en la recomendación 16.

Cumple [ X ]      Explique [ ]

22. Que las sociedades establezcan reglas que obliguen a los consejeros a informar y, en su caso, a dimitir cuando se den situaciones que les afecten, relacionadas o no con su actuación en la propia sociedad, que puedan perjudicar al crédito y reputación de esta y, en particular, que les obliguen a informar al consejo de administración de cualquier causa penal en la que aparezcan como investigados, así como de sus vicisitudes procesales.

Y que, habiendo sido informado o habiendo conocido el consejo de otro modo alguna de las situaciones mencionadas en el párrafo anterior, examine el caso tan pronto como sea posible y, atendiendo a las circunstancias concretas, decida, previo informe de la comisión de nombramientos y retribuciones, si debe o no adoptar alguna medida, como la apertura de una investigación interna, solicitar la dimisión del consejero o proponer su cese. Y que se informe al respecto en el informe anual de gobierno corporativo, salvo que concurran circunstancias especiales que lo justifiquen, de lo que deberá dejarse constancia en acta. Ello sin perjuicio de la información que la sociedad deba difundir, de resultar procedente, en el momento de la adopción de las medidas correspondientes.

Cumple [ ]      Cumple parcialmente [ X ]      Explique [ ]

El Reglamento del Consejo de la Sociedad establece en su artículo 31 la obligación de los consejeros de "informar y, en su caso, dimitir en aquellos supuestos que puedan perjudicar al crédito y reputación de la sociedad, debiendo en cualquier supuesto informar de las causas penales en las que aparezcan como imputados, así como de sus posteriores vicisitudes procesales, debiendo el Consejo examinar el caso tan pronto como sea posible, y a la vista de las circunstancias concretas, decidir si procede o no, que el Consejero continúe en su cargo", dando cumplimiento a la primera parte de la recomendación de referencia.

La Sociedad aún no ha procedido a modificar el Reglamento del Consejo para adaptar la citada obligación a la nueva redacción de la recomendación pero, sin perjuicio de ello, actuará en estricto cumplimiento de lo establecido en esta recomendación.

23. Que todos los consejeros expresen claramente su oposición cuando consideren que alguna propuesta de decisión sometida al consejo de administración puede ser contraria al interés social. Y que otro tanto hagan, de forma especial, los independientes y demás consejeros a quienes no afecte el potencial conflicto de intereses, cuando se trate de decisiones que puedan perjudicar a los accionistas no representados en el consejo de administración.

Y que cuando el consejo de administración adopte decisiones significativas o reiteradas sobre las que el consejero hubiera formulado serias reservas, este saque las conclusiones que procedan y, si optara por dimitir, explique las razones en la carta a que se refiere la recomendación siguiente.

Esta recomendación alcanza también al secretario del consejo de administración, aunque no tenga la condición de consejero.

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]      No aplicable [ ]

24. Que cuando, ya sea por dimisión o por acuerdo de la junta general, un consejero cese en su cargo antes del término de su mandato, explique de manera suficiente las razones de su dimisión o, en el caso de consejeros no ejecutivos, su parecer sobre los motivos del cese por la junta, en una carta que remitirá a todos los miembros del consejo de administración.

Y que, sin perjuicio de que se dé cuenta de todo ello en el informe anual de gobierno corporativo, en la medida en que sea relevante para los inversores, la sociedad publique a la mayor brevedad posible el cese incluyendo referencia suficiente a los motivos o circunstancias aportados por el consejero.

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]      No aplicable [ ]

25. Que la comisión de nombramientos se asegure de que los consejeros no ejecutivos tienen suficiente disponibilidad de tiempo para el correcto desarrollo de sus funciones.

Y que el reglamento del consejo establezca el número máximo de consejos de sociedades de los que pueden formar parte sus consejeros.

Cumple [ ]      Cumple parcialmente [ X ]      Explique [ ]

La Sociedad no considera necesario establecer reglamentariamente un número máximo de consejos de los que pueden formar parte sus Consejeros. El análisis de la disponibilidad de los potenciales consejeros (que se contempla en la Política de Selección de Consejeros & Diversidad del grupo) se realiza con antelación a la propuesta de nombramiento/reelección y es, incluso, más incisivo, tomando en consideración no solo la pertenencia a otros consejos de administración sino la disponibilidad real atendiendo a otras responsabilidades laborales, profesionales o de otro carácter de los candidatos a consejero.

La Sociedad considera que, a través de dicho análisis y escrutinio previo, se alcanza el mismo objetivo que persigue la Recomendación 25, esto es, asegurarse de que los consejeros podrán dedicar suficiente tiempo a informarse, a conocer la realidad de la sociedad y la evolución de sus negocios y a participar en las reuniones del Consejo y las comisiones de las que, en su caso, formen parte.

Tal y como se indica en el apartado C.1.11 del presente informe, ningún consejero/a pertenece a más de dos consejos de administración de sociedades cotizadas.

26. Que el consejo de administración se reúna con la frecuencia precisa para desempeñar con eficacia sus funciones y, al menos, ocho veces al año, siguiendo el programa de fechas y asuntos que establezca al inicio del ejercicio, pudiendo cada consejero individualmente proponer otros puntos del orden del día inicialmente no previstos.

Cumple [ ]      Cumple parcialmente [ X ]      Explique [ ]

El Reglamento del Consejo de Administración establece un número mínimo de seis reuniones.

Al inicio de cada ejercicio el Consejo estudia, propone y aprueba el calendario de sesiones del ejercicio en curso, tomando en consideración las necesidades de la Compañía.

Asimismo, el Reglamento establece que los consejeros deberán instar a las personas con capacidad de convocatoria para que convoquen reuniones extraordinarias del Consejo o incluyan en el orden del día de la primera sesión que haya de celebrarse, los extremos que considere convenientes.

Durante el ejercicio 2020, atendiendo a las necesidades de la Sociedad, el Consejo de administración se ha reunido en las sesiones previstas en el calendario y además ha llevado a cabo una reunión adicional por escrito y sin sesión.

Asimismo, destacar el incremento de las sesiones celebradas por las dos Comisiones Delegadas de la Compañía: la Comisión de Auditoría y Cumplimiento ha celebrado un total de 13 sesiones en 2020 (frente a las 10 en el ejercicio anterior) y la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y RSC ha celebrado 8 sesiones.

27. Que las inasistencias de los consejeros se reduzcan a los casos indispensables y se cuantifiquen en el informe anual de gobierno corporativo. Y que, cuando deban producirse, se otorgue representación con instrucciones.

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]

28. Que cuando los consejeros o el secretario manifiesten preocupación sobre alguna propuesta o, en el caso de los consejeros, sobre la marcha de la sociedad y tales preocupaciones no queden resueltas en el consejo de administración, a petición de quien las hubiera manifestado, se deje constancia de ellas en el acta.

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]      No aplicable [ ]

29. Que la sociedad establezca los cauces adecuados para que los consejeros puedan obtener el asesoramiento preciso para el cumplimiento de sus funciones incluyendo, si así lo exigieran las circunstancias, asesoramiento externo con cargo a la empresa.

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]

30. Que, con independencia de los conocimientos que se exijan a los consejeros para el ejercicio de sus funciones, las sociedades ofrezcan también a los consejeros programas de actualización de conocimientos cuando las circunstancias lo aconsejen.

Cumple [ X ]      Explique [ ]      No aplicable [ ]

31. Que el orden del día de las sesiones indique con claridad aquellos puntos sobre los que el consejo de administración deberá adoptar una decisión o acuerdo para que los consejeros puedan estudiar o recabar, con carácter previo, la información precisa para su adopción.

Cuando, excepcionalmente, por razones de urgencia, el presidente quiera someter a la aprobación del consejo de administración decisiones o acuerdos que no figuraran en el orden del día, será preciso el consentimiento previo y expreso de la mayoría de los consejeros presentes, del que se dejará debida constancia en el acta.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

32. Que los consejeros sean periódicamente informados de los movimientos en el accionariado y de la opinión que los accionistas significativos, los inversores y las agencias de calificación tengan sobre la sociedad y su grupo.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

33. Que el presidente, como responsable del eficaz funcionamiento del consejo de administración, además de ejercer las funciones que tiene legal y estatutariamente atribuidas, prepare y someta al consejo de administración un programa de fechas y asuntos a tratar; organice y coordine la evaluación periódica del consejo, así como, en su caso, la del primer ejecutivo de la sociedad; sea responsable de la dirección del consejo y de la efectividad de su funcionamiento; se asegure de que se dedica suficiente tiempo de discusión a las cuestiones estratégicas, y acuerde y revise los programas de actualización de conocimientos para cada consejero, cuando las circunstancias lo aconsejen.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

34. Que cuando exista un consejero coordinador, los estatutos o el reglamento del consejo de administración, además de las facultades que le corresponden legalmente, le atribuya las siguientes: presidir el consejo de administración en ausencia del presidente y de los vicepresidentes, en caso de existir; hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros no ejecutivos; mantener contactos con inversores y accionistas para conocer sus puntos de vista a efectos de formarse una opinión sobre sus preocupaciones, en particular, en relación con el gobierno corporativo de la sociedad; y coordinar el plan de sucesión del presidente.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

La Sociedad considera que, habida cuenta de la inexistencia de un Presidente Ejecutivo desde diciembre de 2016, no resulta preceptivo de acuerdo con la Recomendación 34 del Código (cuya finalidad última es contrarrestar la concentración de poder en una única persona), la figura del Consejero Coordinador. No obstante lo anterior, recogiendo las bondades derivadas de la existencia de esta figura, la Sociedad decidió mantener el citado cargo, si bien las funciones que tiene atribuidas no se corresponden literalmente con el contenido de la Recomendación 34. Así, el consejero coordinador del Consejo de Administración de Meliá, está especialmente facultado para: (i) solicitar la convocatoria del Consejo de Administración o la inclusión de nuevos puntos en el orden del día de un consejo ya convocado, (ii) coordinar y reunir a los consejeros externos, y (iii) dirigir, en su caso, la evaluación periódica del Presidente del Consejo de Administración, facultades que no se corresponden plenamente con las establecidas en la recomendación de referencia.

35. Que el secretario del consejo de administración vele de forma especial para que en sus actuaciones y decisiones el consejo de administración tenga presentes las recomendaciones sobre buen gobierno contenidas en este Código de buen gobierno que fueran aplicables a la sociedad.

Cumple  Explique



36. Que el consejo de administración en pleno evalúe una vez al año y adopte, en su caso, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas respecto de:

- a) La calidad y eficiencia del funcionamiento del consejo de administración.
- b) El funcionamiento y la composición de sus comisiones.
- c) La diversidad en la composición y competencias del consejo de administración.
- d) El desempeño del presidente del consejo de administración y del primer ejecutivo de la sociedad.
- e) El desempeño y la aportación de cada consejero, prestando especial atención a los responsables de las distintas comisiones del consejo.

Para la realización de la evaluación de las distintas comisiones se partirá del informe que estas eleven al consejo de administración, y para la de este último, del que le eleve la comisión de nombramientos.

Cada tres años, el consejo de administración será auxiliado para la realización de la evaluación por un consultor externo, cuya independencia será verificada por la comisión de nombramientos.

Las relaciones de negocio que el consultor o cualquier sociedad de su grupo mantengan con la sociedad o cualquier sociedad de su grupo deberán ser desglosadas en el informe anual de gobierno corporativo.

El proceso y las áreas evaluadas serán objeto de descripción en el informe anual de gobierno corporativo.

Cumple [ ]      Cumple parcialmente [ X ]      Explique [ ]

La Sociedad da cumplimiento a todos los puntos de la recomendación de referencia a excepción, en este ejercicio, de la periodicidad del auxilio para la realización de la evaluación por un consultor externo independiente.

En este sentido, el último auxilio por parte de un consultor externo fue llevado a cabo en el ejercicio 2017. En el proceso de revisión de los cuestionarios de evaluación y preparación del proceso de evaluación del Consejo y del Primer Ejecutivo para el ejercicio 2020, la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y RSC, atendiendo a las directrices internas del Grupo de contención de gastos y seguridad sanitaria, consideró que no era imprescindible y conveniente contratar un tercero externo para la asistencia en la realización del proceso de evaluación. En el momento en que se vaya a llevar a cabo proceso de evaluación del Consejo y del Primer Ejecutivo para el ejercicio 2021, se volverá a considerar la recomendación del auxilio de un consultor externo y las circunstancias económicas y de seguridad sanitaria imperantes.

No obstante lo anterior, y tal y como se indica en el apartado C.1.17 del presente informe, la Comisión ha contado con el apoyo de los departamentos de Recursos Humanos y Gobierno Corporativo de la Compañía, para revisar y actualizar los formularios de evaluación, en los cuales se han incorporado cuestiones relativas a la gestión del COVID-19 e introducido ciertas mejoras en línea con las recomendaciones aplicables y las mejores prácticas del mercado en la materia.

37. Que cuando exista una comisión ejecutiva en ella haya presencia de al menos dos consejeros no ejecutivos, siendo al menos uno de ellos independiente; y que su secretario sea el del consejo de administración.

Cumple [ ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]      No aplicable [ X ]

38. Que el consejo de administración tenga siempre conocimiento de los asuntos tratados y de las decisiones adoptadas por la comisión ejecutiva y que todos los miembros del consejo de administración reciban copia de las actas de las sesiones de la comisión ejecutiva.

Cumple [ ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]      No aplicable [ X ]

39. Que los miembros de la comisión de auditoría en su conjunto, y de forma especial su presidente, se designen teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría y gestión de riesgos, tanto financieros como no financieros.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

40. Que bajo la supervisión de la comisión de auditoría, se disponga de una unidad que asuma la función de auditoría interna que vele por el buen funcionamiento de los sistemas de información y control interno y que funcionalmente dependa del presidente no ejecutivo del consejo o del de la comisión de auditoría.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

41. Que el responsable de la unidad que asuma la función de auditoría interna presente a la comisión de auditoría, para su aprobación por esta o por el consejo, su plan anual de trabajo, le informe directamente de su ejecución, incluidas las posibles incidencias y limitaciones al alcance que se presenten en su desarrollo, los resultados y el seguimiento de sus recomendaciones y le someta al final de cada ejercicio un informe de actividades.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

42. Que, además de las previstas en la ley, correspondan a la comisión de auditoría las siguientes funciones:

1. En relación con los sistemas de información y control interno:
  - a) Supervisar y evaluar el proceso de elaboración y la integridad de la información financiera y no financiera, así como los sistemas de control y gestión de riesgos financieros y no financieros relativos a la sociedad y, en su caso, al grupo —incluyendo los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medioambientales, políticos y reputacionales o relacionados con la corrupción— revisando el cumplimiento de los requisitos normativos, la adecuada delimitación del perímetro de consolidación y la correcta aplicación de los criterios contables.
  - b) Velar por la independencia de la unidad que asume la función de auditoría interna; proponer la selección, nombramiento y cese del responsable del servicio de auditoría interna; proponer el presupuesto de ese servicio; aprobar o proponer la aprobación al consejo de la orientación y el plan de trabajo anual de la auditoría interna, asegurándose de que su actividad esté enfocada principalmente en los riesgos relevantes (incluidos los reputacionales); recibir información periódica sobre sus actividades; y verificar que la alta dirección tenga en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes.
  - c) Establecer y supervisar un mecanismo que permita a los empleados y a otras personas relacionadas con la sociedad, tales como consejeros, accionistas, proveedores, contratistas o subcontratistas, comunicar las irregularidades de potencial trascendencia, incluyendo las financieras y contables, o de cualquier otra índole, relacionadas con la compañía que adviertan en el seno de la empresa o su grupo. Dicho mecanismo deberá garantizar la confidencialidad y, en todo caso, prever supuestos en los que las comunicaciones puedan realizarse de forma anónima, respetando los derechos del denunciante y denunciado.
  - d) Velar en general por que las políticas y sistemas establecidos en materia de control interno se apliquen de modo efectivo en la práctica.
2. En relación con el auditor externo:
  - a) En caso de renuncia del auditor externo, examinar las circunstancias que la hubieran motivado.
  - b) Velar que la retribución del auditor externo por su trabajo no comprometa su calidad ni su independencia.
  - c) Supervisar que la sociedad comunique a través de la CNMV el cambio de auditor y lo acompañe de una declaración sobre la eventual existencia de desacuerdos con el auditor saliente y, si hubieran existido, de su contenido.
  - d) Asegurar que el auditor externo mantenga anualmente una reunión con el pleno del consejo de administración para informarle sobre el trabajo realizado y sobre la evolución de la situación contable y de riesgos de la sociedad.
  - e) Asegurar que la sociedad y el auditor externo respetan las normas vigentes sobre prestación de servicios distintos a los de auditoría, los límites a la concentración del negocio del auditor y, en general, las demás normas sobre independencia de los auditores.

Cumple [ ]

Cumple parcialmente [ X ]

Explicar [ ]

La Sociedad da cumplimiento a todo lo establecido en la recomendación de referencia a excepción del punto 1.c) relativo a los canales de denuncia. A este respecto, la Compañía dispone actualmente de dos mecanismos de denuncia: un canal de denuncias de empleados y otro para proveedores (tal y como se explica con más detalle en el apartado F del presente informe).

En relación a los accionistas, la Compañía pone a su disposición un canal de comunicación directa con el departamento de Relación de Inversores, tal y como se indica en la Política de Relación con Grupos de Interés.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento revisó en su sesión de 14 de septiembre de 2020 las nuevas recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas y, en especial, la hoja de ruta al respecto de los canales de denuncia. La Compañía está estudiando la viabilidad de ampliar el alcance del canal de denuncias de proveedores para incluir a otros colectivos como consejeros y accionistas, a la espera de la transposición de la Directiva 2019/1937 del Parlamento Europeo y del Consejo relativa a la protección de personas que informen sobre infracciones del Derecho de la Unión.

43. Que la comisión de auditoría pueda convocar a cualquier empleado o directivo de la sociedad, e incluso disponer que comparezcan sin presencia de ningún otro directivo.

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]

44. Que la comisión de auditoría sea informada sobre las operaciones de modificaciones estructurales y corporativas que proyecte realizar la sociedad para su análisis e informe previo al consejo de administración sobre sus condiciones económicas y su impacto contable y, en especial, en su caso, sobre la ecuación de canje propuesta.

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]      No aplicable [ ]

45. Que la política de control y gestión de riesgos identifique o determine al menos:

- a) Los distintos tipos de riesgo, financieros y no financieros (entre otros los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales, incluidos los relacionados con la corrupción) a los que se enfrenta la sociedad, incluyendo entre los financieros o económicos, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance.
- b) Un modelo de control y gestión de riesgos basado en diferentes niveles, del que formará parte una comisión especializada en riesgos cuando las normas sectoriales lo prevean o la sociedad lo estime apropiado.
- c) El nivel de riesgo que la sociedad considere aceptable.
- d) Las medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos identificados, en caso de que llegaran a materializarse.
- e) Los sistemas de información y control interno que se utilizarán para controlar y gestionar los citados riesgos, incluidos los pasivos contingentes o riesgos fuera de balance.

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]

46. Que bajo la supervisión directa de la comisión de auditoría o, en su caso, de una comisión especializada del consejo de administración, exista una función interna de control y gestión de riesgos ejercida por una unidad o departamento interno de la sociedad que tenga atribuidas expresamente las siguientes funciones:

- a) Asegurar el buen funcionamiento de los sistemas de control y gestión de riesgos y, en particular, que se identifiquen, gestionan, y cuantifican adecuadamente todos los riesgos importantes que afecten a la sociedad.
- b) Participar activamente en la elaboración de la estrategia de riesgos y en las decisiones importantes sobre su gestión.
- c) Velar por que los sistemas de control y gestión de riesgos mitiguen los riesgos adecuadamente en el marco de la política definida por el consejo de administración.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

47. Que los miembros de la comisión de nombramientos y de retribuciones –o de la comisión de nombramientos y la comisión de retribuciones, si estuvieren separadas– se designen procurando que tengan los conocimientos, aptitudes y experiencia adecuados a las funciones que estén llamados a desempeñar y que la mayoría de dichos miembros sean consejeros independientes.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

48. Que las sociedades de elevada capitalización cuenten con una comisión de nombramientos y con una comisión de remuneraciones separadas.

Cumple  Explique  No aplicable

La Sociedad no considera necesario contar con una comisión de nombramientos y otra de remuneraciones separadas, atendiendo en especial al tamaño y composición del Consejo de Administración y al incremento de gastos que ello supondría, sin traducirse en una mejora en eficacia.

La creación de una tercera comisión delegada, considerando el tamaño y estructura actual del Consejo de Administración supondría que la mayoría de consejeros independientes fueran miembros, al mismo tiempo, de las tres comisiones, lo cual es poco operativo, y no permite las sinergias que actualmente se dan en el Consejo.

49. Que la comisión de nombramientos consulte al presidente del consejo de administración y al primer ejecutivo de la sociedad, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos.

Y que cualquier consejero pueda solicitar de la comisión de nombramientos que tome en consideración, por si los encuentra idóneos a su juicio, potenciales candidatos para cubrir vacantes de consejero.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

50. Que la comisión de retribuciones ejerza sus funciones con independencia y que, además de las funciones que le atribuya la ley, le correspondan las siguientes:
- a) Proponer al consejo de administración las condiciones básicas de los contratos de los altos directivos.
  - b) Comprobar la observancia de la política retributiva establecida por la sociedad.
  - c) Revisar periódicamente la política de remuneraciones aplicada a los consejeros y altos directivos, incluidos los sistemas retributivos con acciones y su aplicación, así como garantizar que su remuneración individual sea proporcionada a la que se pague a los demás consejeros y altos directivos de la sociedad.
  - d) Velar por que los eventuales conflictos de intereses no perjudiquen la independencia del asesoramiento externo prestado a la comisión.
  - e) Verificar la información sobre remuneraciones de los consejeros y altos directivos contenida en los distintos documentos corporativos, incluido el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros.
- Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]
51. Que la comisión de retribuciones consulte al presidente y al primer ejecutivo de la sociedad, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos y altos directivos.
- Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]
52. Que las reglas de composición y funcionamiento de las comisiones de supervisión y control figuren en el reglamento del consejo de administración y que sean consistentes con las aplicables a las comisiones legalmente obligatorias conforme a las recomendaciones anteriores, incluyendo:
- a) Que estén compuestas exclusivamente por consejeros no ejecutivos, con mayoría de consejeros independientes.
  - b) Que sus presidentes sean consejeros independientes.
  - c) Que el consejo de administración designe a los miembros de estas comisiones teniendo presentes los conocimientos, aptitudes y experiencia de los consejeros y los cometidos de cada comisión, delibere sobre sus propuestas e informes; y que rindan cuentas, en el primer pleno del consejo de administración posterior a sus reuniones, de su actividad y que respondan del trabajo realizado.
  - d) Que las comisiones puedan recabar asesoramiento externo, cuando lo consideren necesario para el desempeño de sus funciones.
  - e) Que de sus reuniones se levante acta, que se pondrá a disposición de todos los consejeros.
- Cumple [ ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]      No aplicable [ X ]

53. Que la supervisión del cumplimiento de las políticas y reglas de la sociedad en materia medioambiental, social y de gobierno corporativo, así como de los códigos internos de conducta, se atribuya a una o se reparta entre varias comisiones del consejo de administración que podrán ser la comisión de auditoría, la de nombramientos, una comisión especializada en sostenibilidad o responsabilidad social corporativa u otra comisión especializada que el consejo de administración, en ejercicio de sus facultades de auto-organización, haya decidido crear. Y que tal comisión esté integrada únicamente por consejeros no ejecutivos, siendo la mayoría independientes y se le atribuyan específicamente las funciones mínimas que se indican en la recomendación siguiente.

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]

54. Las funciones mínimas a las que se refiere la recomendación anterior son las siguientes:

- a) La supervisión del cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo y de los códigos internos de conducta de la empresa, velando asimismo por que la cultura corporativa esté alineada con su propósito y valores.
- b) La supervisión de la aplicación de la política general relativa a la comunicación de información económico-financiera, no financiera y corporativa así como a la comunicación con accionistas e inversores, asesores de voto y otros grupos de interés. Asimismo se hará seguimiento del modo en que la entidad se comunica y relaciona con los pequeños y medianos accionistas.
- c) La evaluación y revisión periódica del sistema de gobierno corporativo y de la política en materia medioambiental y social de la sociedad, con el fin de que cumplan su misión de promover el interés social y tengan en cuenta, según corresponda, los legítimos intereses de los restantes grupos de interés.
- d) La supervisión de que las prácticas de la sociedad en materia medioambiental y social se ajustan a la estrategia y política fijadas.
- e) La supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés.

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]

55. Que las políticas de sostenibilidad en materias medioambientales y sociales identifiquen e incluyan al menos:

- a) Los principios, compromisos, objetivos y estrategia en lo relativo a accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales, medio ambiente, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto de los derechos humanos y prevención de la corrupción y otras conductas ilegales
- b) Los métodos o sistemas para el seguimiento del cumplimiento de las políticas, de los riesgos asociados y su gestión.
- c) Los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, incluido el relacionado con aspectos éticos y de conducta empresarial.
- d) Los canales de comunicación, participación y diálogo con los grupos de interés.
- e) Las prácticas de comunicación responsable que eviten la manipulación informativa y protejan la integridad y el honor.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

56. Que la remuneración de los consejeros sea la necesaria para atraer y retener a los consejeros del perfil deseado y para retribuir la dedicación, cualificación y responsabilidad que el cargo exija, pero no tan elevada como para comprometer la independencia de criterio de los consejeros no ejecutivos.

Cumple  Explique

57. Que se circunscriban a los consejeros ejecutivos las remuneraciones variables ligadas al rendimiento de la sociedad y al desempeño personal, así como la remuneración mediante entrega de acciones, opciones o derechos sobre acciones o instrumentos referenciados al valor de la acción y los sistemas de ahorro a largo plazo tales como planes de pensiones, sistemas de jubilación u otros sistemas de previsión social.

Se podrá contemplar la entrega de acciones como remuneración a los consejeros no ejecutivos cuando se condicione a que las mantengan hasta su cese como consejeros. Lo anterior no será de aplicación a las acciones que el consejero necesite enajenar, en su caso, para satisfacer los costes relacionados con su adquisición.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique



58. Que en caso de remuneraciones variables, las políticas retributivas incorporen los límites y las cautelas técnicas precisas para asegurar que tales remuneraciones guardan relación con el rendimiento profesional de sus beneficiarios y no derivan solamente de la evolución general de los mercados o del sector de actividad de la compañía o de otras circunstancias similares.

Y, en particular, que los componentes variables de las remuneraciones:

- a) Estén vinculados a criterios de rendimiento que sean predeterminados y medibles y que dichos criterios consideren el riesgo asumido para la obtención de un resultado.
- b) Promuevan la sostenibilidad de la empresa e incluyan criterios no financieros que sean adecuados para la creación de valor a largo plazo, como el cumplimiento de las reglas y los procedimientos internos de la sociedad y de sus políticas para el control y gestión de riesgos.
- c) Se configuren sobre la base de un equilibrio entre el cumplimiento de objetivos a corto, medio y largo plazo, que permitan remunerar el rendimiento por un desempeño continuado durante un período de tiempo suficiente para apreciar su contribución a la creación sostenible de valor, de forma que los elementos de medida de ese rendimiento no giren únicamente en torno a hechos puntuales, ocasionales o extraordinarios.

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]      No aplicable [ ]

59. Que el pago de los componentes variables de la remuneración quede sujeto a una comprobación suficiente de que se han cumplido de modo efectivo las condiciones de rendimiento o de otro tipo previamente establecidas. Las entidades incluirán en el informe anual de remuneraciones de los consejeros los criterios en cuanto al tiempo requerido y métodos para tal comprobación en función de la naturaleza y características de cada componente variable.

Que, adicionalmente, las entidades valoren el establecimiento de una cláusula de reducción ('malus') basada en el diferimiento por un período suficiente del pago de una parte de los componentes variables que implique su pérdida total o parcial en el caso de que con anterioridad al momento del pago se produzca algún evento que lo haga aconsejable.

Cumple [ ]      Cumple parcialmente [ X ]      Explique [ ]      No aplicable [ ]

La Sociedad cumple con la primera parte de la recomendación de referencia, en cuanto el pago de la retribución variable a corto plazo y a largo plazo se produce transcurrido un tiempo prudencial tras el cierre del último ejercicio a tener en cuenta para la evaluación, efectuándose dentro de los primeros 60 días naturales siguientes a la formulación de las cuentas anuales de dicho año, siempre y cuando se encuentren auditadas por los auditores externos, y previa propuesta de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y RSC.

En relación a la novedad introducida en la recomendación 59 con la reciente modificación del Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas, el Consejo está analizando la viabilidad de incluir una cláusula de reducción (malus) de la retribución variable en la Política de Remuneraciones del Consejo para los ejercicios 2022 - 2024, cuya aprobación se someterá a la Junta General de Accionistas del ejercicio 2021. Dicha cláusula se incluiría asimismo en el contrato de prestación de servicios del Consejero Delegado.

60. Que las remuneraciones relacionadas con los resultados de la sociedad tomen en cuenta las eventuales salvedades que consten en el informe del auditor externo y minoren dichos resultados.

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]      No aplicable [ ]

61. Que un porcentaje relevante de la remuneración variable de los consejeros ejecutivos esté vinculado a la entrega de acciones o de instrumentos financieros referenciados a su valor.

Cumple [ ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ X ]      No aplicable [ ]

La Sociedad interpreta que la finalidad pretendida por la recomendación es garantizar la vinculación del Consejero Ejecutivo a los resultados de la Sociedad y su evolución.

Atendiendo a la concreta situación y al hecho de que la Sociedad es una empresa de índole familiar, se considera que no resulta necesario proceder a la entrega de acciones al Consejero Ejecutivo.

No obstante lo anterior, la Política de Remuneraciones de los Consejeros establece que "podrán establecerse sistemas de remuneración referenciados al valor de cotización de las acciones o que conlleven la entrega de acciones o de derechos de opción sobre estas."

62. Que una vez atribuidas las acciones, las opciones o instrumentos financieros correspondientes a los sistemas retributivos, los consejeros ejecutivos no puedan transferir su titularidad o ejercitarlos hasta transcurrido un plazo de al menos tres años.

Se exceptúa el caso en el que el consejero mantenga, en el momento de la transmisión o ejercicio, una exposición económica neta a la variación del precio de las acciones por un valor de mercado equivalente a un importe de al menos dos veces su remuneración fija anual mediante la titularidad de acciones, opciones u otros instrumentos financieros.

Lo anterior no será de aplicación a las acciones que el consejero necesite enajenar para satisfacer los costes relacionados con su adquisición o, previa apreciación favorable de la comisión de nombramientos y retribuciones, para hacer frente a situaciones extraordinarias sobrevenidas que lo requieran.

Cumple [ ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]      No aplicable [ X ]

63. Que los acuerdos contractuales incluyan una cláusula que permita a la sociedad reclamar el reembolso de los componentes variables de la remuneración cuando el pago no haya estado ajustado a las condiciones de rendimiento o cuando se hayan abonado atendiendo a datos cuya inexactitud quede acreditada con posterioridad.

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]      No aplicable [ ]

64. Que los pagos por resolución o extinción del contrato no superen un importe equivalente a dos años de la retribución total anual y que no se abonen hasta que la sociedad haya podido comprobar que el consejero ha cumplido con los criterios o condiciones establecidos para su percepción.

A efectos de esta recomendación, entre los pagos por resolución o extinción contractual se considerarán cualesquiera abonos cuyo devengo u obligación de pago surja como consecuencia o con ocasión de la extinción de la relación contractual que vinculaba al consejero con la sociedad, incluidos los importes no previamente consolidados de sistemas de ahorro a largo plazo y las cantidades que se abonen en virtud de pactos de no competencia post-contractual.

Cumple [ X ]      Cumple parcialmente [ ]      Explique [ ]      No aplicable [ ]

## H. OTRAS INFORMACIONES DE INTERÉS

1. Si existe algún aspecto relevante en materia de gobierno corporativo en la sociedad o en las entidades del grupo que no se haya recogido en el resto de apartados del presente informe, pero que sea necesario incluir para recoger una información más completa y razonada sobre la estructura y prácticas de gobierno en la entidad o su grupo, detállelos brevemente.
2. Dentro de este apartado, también podrá incluirse cualquier otra información, aclaración o matiz relacionado con los anteriores apartados del informe en la medida en que sean relevantes y no reiterativos.

En concreto, se indicará si la sociedad está sometida a legislación diferente a la española en materia de gobierno corporativo y, en su caso, incluya aquella información que esté obligada a suministrar y sea distinta de la exigida en el presente informe.

3. La sociedad también podrá indicar si se ha adherido voluntariamente a otros códigos de principios éticos o de buenas prácticas, internacionales, sectoriales o de otro ámbito. En su caso, se identificará el código en cuestión y la fecha de adhesión. En particular, hará mención a si se ha adherido al Código de Buenas Prácticas Tributarias, de 20 de julio de 2010:

Meliá Hotels International se encuentra adherida a los siguientes códigos de principios éticos o de buenas prácticas:

- Código: ECPAT de Conducta para la prevención de la explotación sexual de niños, niñas y adolescentes en el turismo y en los viajes, Organización: The Code International, Alcance: Global, Año de adhesión: 2006.
- Código: Principios del Pacto Mundial, Organización: UN Global Compact, Alcance: Global, Año de Adhesión: 2008.
- Código: Mejores Prácticas en RSC & Sostenibilidad, Organización: FTSE4 Good Ibex, Alcance: España, Año de Adhesión: 2008.
- Código: Global Code of Ethics for Tourism, Organización: UNWTO, Alcance: Global, Año de Adhesión: 2011.
- Código: Cambio climático, Organización: CDP Climate – Carbon Disclosure Project Código: CDP Water – Carbon Disclosure Project, Alcance: Global, Año de Adhesión: 2011-2019.
- Código: Diálogo social y derechos laborales, Organización: IUF-UITA Sindicato Internacional de trabajadores, Alcance: Global, Año de Adhesión: 2013.
- Código: Acuerdos de París, Organización: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático de París (COP21), Alcance: Global, Año de adhesión: 2015.
- Código: Comisión de Responsabilidad Corporativa y Anticorrupción, Organización: Cámara de Comercio Internacional (ICC), Alcance: Global, Año de adhesión: 2016.
- Código: World Travel & Tourism Council, Organización: WTTC, Alcance: Global, Año de adhesión: 2016.
- Código: Clúster Closingap para la reducción de la brecha de género, Alcance: España, Año de adhesión: 2019.
- Código: Green Recovery Alliance (Pacto Verde Europeo), Organización: Unión Europea, Alcance: UE, Año de adhesión: 2020.

Desde 2018, Meliá Hotels International ha reforzado su vínculo con Global Compact como empresa "signatory".

El Grupo Meliá Hotels International dispone tanto de un Código Ético (actualizado en 2018) y un Código Ético del Proveedor (2018).

La sociedad no se encuentra adherida al Código de Buenas Prácticas Tributarias de 20 de julio de 2010.

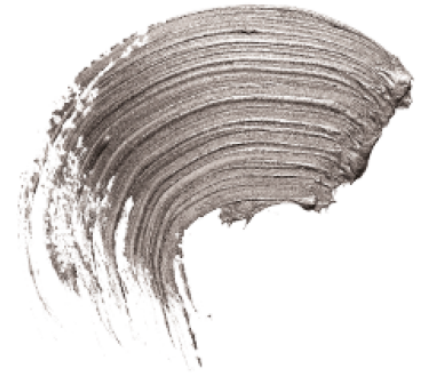
Este informe anual de gobierno corporativo ha sido aprobado por el consejo de Administración de la sociedad, en su sesión de fecha:

[ 25/02/2021 ]

Indique si ha habido consejeros que hayan votado en contra o se hayan abstenido en relación con la aprobación del presente Informe.

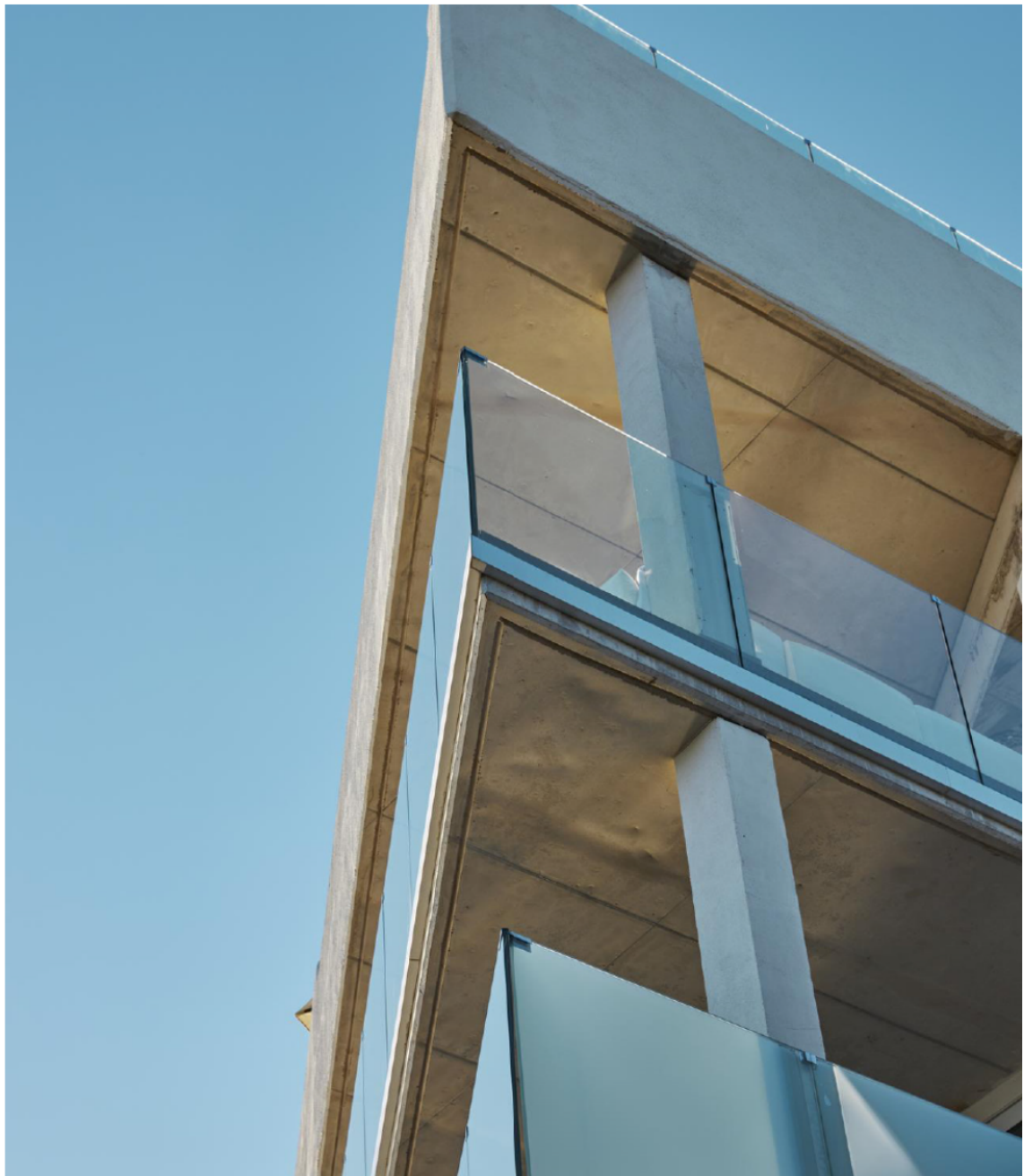
[ ] Sí  
[✓] No

# Cuentas Anuales Consolidadas 2020



MELIÀ HOTELS  
INTERNATIONAL

Leisure at heart,  
business in mind



Balance Consolidado.....	302
Cuenta de Pérdidas y Ganancias Consolidada.....	303
Estado del Resultado Global Consolidado.....	305
Estado de Cambios en el Patrimonio Neto Consolidado.....	304
Estado de Flujos de Efectivo Consolidado.....	306

## **NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS**

Nota 1. Información del Grupo.....	307
Nota 2. Bases de Presentación de las Cuentas Anuales Consolidadas.....	307
Nota 3. Políticas Contables.....	316
Nota 4. Impactos Covid-19.....	328
Nota 5. Políticas de Gestión de Riesgos Financieros.....	333
Nota 6. Perímetro de consolidación.....	337
Nota 7. Información financiera por segmentos.....	341
Nota 8. Otros ingresos y gastos.....	345
Nota 9. Ganancias por acción.....	348
Nota 10. Activos intangibles.....	349
Nota 11. Inmovilizado material.....	352
Nota 12. Inversiones Inmobiliarias.....	354
Nota 13. Inversiones valoradas por el método de la participación.....	357
Nota 14. Otros instrumentos financieros.....	361
Nota 15. Activos corrientes.....	368
Nota 16. Patrimonio.....	370
Nota 17. Otros pasivos no corrientes.....	373
Nota 18. Arrendamientos.....	375
Nota 19. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar.....	378
Nota 20. Situación fiscal.....	378
Nota 21. Información sobre partes vinculadas.....	384
Nota 22. Activos y pasivos contingentes.....	389
Nota 23. Otra información.....	390
Nota 24. Hechos posteriores.....	390
Anexo 1. Entidades Dependientes.....	392
Anexo 2. Entidades Asociadas y Negocios Conjuntos.....	395

## Balance Consolidado

(miles de €)	Nota	31/12/2020	31/12/2019
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
Fondo de comercio	10	35.335	72.267
Otros activos intangibles	10	61.385	73.408
Inmovilizado material	11	1.688.724	1.923.267
Derechos de uso	18	1.186.918	1.251.255
Inversiones inmobiliarias	12	102.998	116.267
Inversiones valoradas por el método de la participación	13	178.365	212.711
Otros activos financieros no corrientes	14.1	135.862	168.282
Activos por impuestos diferidos	20.2	317.234	297.299
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>3.706.821</b>	<b>4.114.756</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Existencias	15.1	24.389	29.260
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	15.2	134.961	194.077
Activos por impuestos sobre las ganancias corrientes	20.2	34.794	39.577
Otros activos financieros corrientes	14.1	66.941	49.046
Efectivo y otros medios líquidos equivalentes	15.3	104.650	328.944
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>365.735</b>	<b>640.904</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>4.072.556</b>	<b>4.755.660</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>			
Capital suscrito	16.1	44.080	45.940
Prima de emisión	16.1	1.079.054	1.107.135
Reservas	16.2	414.564	443.037
Acciones propias	16.3	(3.382)	(28.191)
Ganancias Acumuladas	16.4	(213.079)	(325.355)
Diferencias de conversión	16.5	(246.888)	(110.514)
Otros ajustes por cambio de valor	16.5	(3.088)	(2.558)
Resultado del ejercicio atribuido a la sociedad dominante	9	(595.928)	112.898
<b>PATRIMONIO NETO ATRIBUIDO A LA SOCIEDAD DOMINANTE</b>		<b>475.333</b>	<b>1.242.392</b>
Participaciones no dominantes	16.6	25.507	43.638
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>		<b>500.840</b>	<b>1.286.030</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>			
Obligaciones y otros valores negociables	14.2	34.152	33.951
Deudas con entidades de crédito	14.2	1.064.925	786.923
Pasivos por arrendamientos	18	1.189.401	1.264.282
Otros pasivos financieros no corrientes	14.2	11.529	12.212
Subvenciones de capital y otros ingresos diferidos	17.1	292.423	350.593
Provisiones	17.2	26.483	29.805
Pasivos por impuestos diferidos	20.2	192.870	221.888
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>2.811.783</b>	<b>2.699.654</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>			
Obligaciones y otros valores negociables	14.2	172	172
Deudas con entidades de crédito	14.2	260.592	100.343
Pasivos por arrendamientos	18	159.158	172.012
Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar	19.1	293.334	424.473
Pasivos por impuestos sobre las ganancias corrientes	20.2	1.859	7.675
Otros pasivos financieros corrientes	14.2	44.818	65.301
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>759.933</b>	<b>769.976</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>		<b>4.072.556</b>	<b>4.755.660</b>

## Cuenta de Pérdidas y Ganancias Consolidada

(miles de €)	Nota	2020	2019
Ingresos operativos		528.398	1.789.537
Plusvalías inmovilizado		0	11.211
<b>Total Ingresos Operativos y plusvalías inmovilizado</b>	<b>8.1</b>	<b>528.398</b>	<b>1.800.748</b>
Consumos	8.2	(58.871)	(199.035)
Gastos de personal	8.3	(282.106)	(523.918)
Otros gastos	8.4	(338.288)	(579.301)
<b>Total gastos operativos</b>		<b>(679.265)</b>	<b>(1.302.254)</b>
<b>EBITDAR (*)</b>		<b>(150.867)</b>	<b>498.494</b>
Arrendamientos	18.2	(664)	(20.584)
<b>EBITDA (*)</b>	<b>7.1</b>	<b>(151.531)</b>	<b>477.910</b>
Amortización y deterioro material e intangible	8.5	(179.912)	(122.329)
Amortización y deterioro derechos de uso	8.5	(225.905)	(137.713)
Diferencia negativa de consolidación	8.6	0	4.926
<b>EBIT /Resultado de explotación</b>		<b>(557.348)</b>	<b>222.794</b>
Resultado cambiario		(655)	(12.753)
Financiación bancaria		(33.328)	(33.069)
Gasto financiero pasivos por arrendamientos		(32.507)	(41.381)
Otros resultados financieros		(8.074)	14.417
<b>Resultado Financiero</b>	<b>8.7</b>	<b>(74.564)</b>	<b>(72.786)</b>
<b>Resultado de entidades valoradas por el método de la participación</b>	<b>13</b>	<b>(31.859)</b>	<b>6.304</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>(663.771)</b>	<b>156.312</b>
Impuesto sobre las ganancias	20.6	51.050	(34.633)
<b>RESULTADO CONSOLIDADO</b>		<b>(612.721)</b>	<b>121.679</b>
a) Atribuido a entidad dominante	9	(595.928)	112.898
b) Atribuido a intereses minoritarios	16.6	(16.792)	8.781
<b>GANANCIAS/(PÉRDIDAS) BÁSICAS POR ACCIÓN EN EUROS</b>	<b>9</b>	<b>(2,78)</b>	<b>0,50</b>
<b>GANANCIAS/(PÉRDIDAS) DILUIDAS POR ACCIÓN EN EUROS</b>	<b>9</b>	<b>(2,78)</b>	<b>0,50</b>

\* Ver definiciones en Nota 2.4



## Estado de Cambios en el Patrimonio Neto Consolidado

(miles de €)	Nota	Capital	Prima de emisión	Otras Reservas	Acciones propias	Ganancias acumuladas	Ajustes por cambios de valor	Resultados sociedad dominante	Total	Intereses minoritarios	Total PATRIMONIO NETO
<b>PATRIMONIO NETO A 31/12/2018</b>		<b>45.940</b>	<b>1.119.301</b>	<b>431.873</b>	<b>(16.025)</b>	<b>(430.458)</b>	<b>(135.249)</b>	<b>147.094</b>	<b>1.162.477</b>	<b>41.935</b>	<b>1.204.411</b>
Total ingresos y gastos reconocidos		0	0	(1.002)	0	(510)	22.176	112.898	133.563	4.799	138.362
Distribución de dividendos		0	0	0	0	(41.705)	0	0	(41.705)	0	(41.705)
Operaciones con acciones propias	16.3	0	(12.166)	12.166	(12.166)	0	0	0	(12.166)	0	(12.166)
Otras operaciones con socios o propietarios	6.2	0	0	0	0	80	0	0	80	(3.014)	(2.934)
<b>Operaciones con socios o propietarios</b>		<b>0</b>	<b>(12.166)</b>	<b>12.166</b>	<b>(12.166)</b>	<b>(41.625)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(53.790)</b>	<b>(3.014)</b>	<b>(56.805)</b>
Distribución resultados 2018	16.4	0	0	0	0	147.094	0	(147.094)	0	0	0
Otras variaciones		0	0	0	0	143	0	0	143	(82)	61
<b>Otras variaciones del patrimonio neto</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>147.237</b>	<b>0</b>	<b>(147.094)</b>	<b>143</b>	<b>(82)</b>	<b>61</b>
<b>PATRIMONIO NETO A 31/12/2019</b>		<b>45.940</b>	<b>1.107.135</b>	<b>443.037</b>	<b>(28.191)</b>	<b>(325.355)</b>	<b>(113.073)</b>	<b>112.898</b>	<b>1.242.392</b>	<b>43.638</b>	<b>1.286.030</b>
Total ingresos y gastos reconocidos		0	0	(283)	0	(2.041)	(136.901)	(595.928)	(735.153)	(18.327)	(753.480)
Distribución de dividendos		0	0	0	0	0	0	0	0	(64)	(64)
Operaciones con acciones propias	16.3	(1.860)	(28.081)	(28.191)	24.809	0	0	0	(33.324)	0	(33.324)
Otras operaciones con socios o propietarios	6.2	0	0	0	0	99	0	0	99	0	99
<b>Operaciones con socios o propietarios</b>		<b>(1.860)</b>	<b>(28.081)</b>	<b>(28.191)</b>	<b>24.809</b>	<b>99</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(33.225)</b>	<b>(64)</b>	<b>(33.288)</b>
Distribución resultados 2019	16.4	0	0	0	0	112.898	0	(112.898)	0	0	0
Otras variaciones		0	0	0	0	1.320	0	0	1.320	260	1.580
<b>Otras variaciones del patrimonio neto</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>114.218</b>	<b>0</b>	<b>(112.898)</b>	<b>1.320</b>	<b>260</b>	<b>1.580</b>
<b>PATRIMONIO NETO A 31/12/2020</b>		<b>44.080</b>	<b>1.079.054</b>	<b>414.564</b>	<b>(3.382)</b>	<b>(213.080)</b>	<b>(249.974)</b>	<b>(595.928)</b>	<b>475.333</b>	<b>25.507</b>	<b>500.840</b>

## Estado del Resultado Global Consolidado

(miles de €)	Nota	2020	2019
<b>Resultado Neto Consolidado</b>		<b>(612.721)</b>	<b>121.679</b>
<b>Otro resultado global:</b>			
<b>Partidas que no se traspasarán/ reclasificarán a resultados</b>			
Otros resultados imputados a patrimonio		854	632
Entidades valoradas por el método de la participación	13	(2.489)	4
Pérdidas y ganancias actuariales en planes de pensiones	17.2	(558)	(1.165)
<b>Total partidas que no se traspasarán/ reclasificarán a resultados</b>		<b>(2.193)</b>	<b>(529)</b>
<b>Partidas que pueden traspasarse posteriormente a resultados</b>			
Diferencias de conversión	16.5	(138.161)	18.289
Coberturas de flujos efectivo	14.3	(925)	(1.028)
Entidades valoradas por el método de la participación	13	288	(306)
Efecto impositivo	20.2	231	257
<b>Total partidas que pueden traspasarse posteriormente a resultados</b>		<b>(138.567)</b>	<b>17.212</b>
<b>Total Otro resultado global</b>		<b>(140.759)</b>	<b>16.683</b>
<b>RESULTADO GLOBAL TOTAL</b>		<b>(753.480)</b>	<b>138.362</b>
a) Atribuido a la entidad dominante		(735.153)	133.563
b) Participaciones no dominantes	16.6	(18.327)	4.799

## Estado de Flujos de Efectivo Consolidado

(miles de €)	Nota	2020	2019
<b>1. ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN</b>			
Resultado consolidado antes de impuestos		(663.771)	156.312
Ajustes al resultado:			
<i>Amortizaciones y deterioros</i>	10,11,18	405.817	260.042
<i>Resultado de entidades valoradas por el método de la participación</i>	13	31.859	(6.304)
<i>Resultado financiero</i>	8	74.564	72.786
<i>Diferencia negativa de consolidación</i>	6	0	(4.926)
EBITDA		(151.531)	477.910
Otros ajustes al resultado		7.686	(42.600)
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		30.676	1.248
Otros activos		4.870	(2.196)
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		(131.138)	(23.136)
Otros pasivos		(9.932)	—
Impuestos sobre las ganancias pagados		(1.032)	(28.257)
<b>Total flujos de efectivo netos de las actividades de explotación (I)</b>		<b>(250.401)</b>	<b>382.969</b>
<b>2. ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>			
Cobro dividendos		3.475	2.389
Inversiones (-):			
Participación en entidades asociadas y negocios conjuntos.			
Combinaciones de negocio	6	0	(29.148)
Créditos a entidades asociadas y negocios conjuntos, neto de efectivo.		(24.058)	(26.132)
Activos materiales, intangibles e inversiones inmobiliarias	10,11,12	(51.792)	(107.966)
Otros activos financieros		(7.857)	(1.600)
Desinversiones (+):			
Combinaciones de negocio		0	514
Créditos a entidades asociadas y negocios conjuntos, neto de efectivo.		2.190	12.294
Activos materiales, intangibles e inversiones inmobiliarias	10,11,12	4.230	25.839
Activos no corrientes mantenidos para la venta		0	46.409
Otros activos financieros		5.771	18.822
<b>Total flujos de efectivo netos de las actividades de inversión (II)</b>		<b>(68.041)</b>	<b>(58.579)</b>
<b>3. ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>			
Dividendos pagados (-)		(64)	(43.040)
Autocartera	16.3	(33.323)	(12.166)
Variación de participación		0	(1.000)
Intereses pagados por deudas (-)		(32.204)	(30.824)
Emisiones de deuda	14.2	670.120	235.155
Devolución y amortización de deuda	14.2	(200.620)	(253.796)
Pago pasivos por arrendamientos	18.2	(274.206)	(190.475)
Otros pasivos financieros (+/-)		(31.281)	(1.317)
<b>Total flujos de efectivo netos de las actividades de financiación (III)</b>		<b>98.422</b>	<b>(297.463)</b>
<b>4. AUMENTO/ DISMINUCIÓN BRUTA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (I+II+III)</b>		<b>(220.020)</b>	<b>26.927</b>
<b>5. Efecto de las variaciones de los tipos de cambio en el efectivo o equivalentes (IV)</b>		<b>(4.274)</b>	<b>(10.679)</b>
<b>6. Efecto de las variaciones al perímetro de consolidación (V)</b>		<b>0</b>	<b>(206)</b>
<b>7. AUMENTO/ DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (I+II+III-IV+VI)</b>		<b>(224.294)</b>	<b>16.042</b>
<b>8. Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio</b>		<b>328.944</b>	<b>312.902</b>
<b>9. Efectivo o equivalentes al final del ejercicio (7+8)</b>		<b>104.650</b>	<b>328.944</b>

# Notas a las Cuentas Anuales Consolidadas

## Nota 1. Información del Grupo

La sociedad matriz o dominante, Meliá Hotels International, S.A., es una sociedad anónima española que fue constituida en Madrid, España, el 24 de junio de 1986 bajo la denominación social de Investman, S.A. Con fecha 1 de junio de 2011, la Junta General de Accionistas aprobó el cambio de denominación social, pasando a denominarse Meliá Hotels International, S.A. La Sociedad trasladó en 1998 su domicilio social al nº 24 de la calle Gremio Toneleros, de Palma de Mallorca, no habiéndose modificado la denominación desde dicha fecha.

Meliá Hotels International, S.A. y sus entidades dependientes y asociadas (en adelante, el “Grupo” o la “Compañía”) configuran un grupo integrado de empresas que se dedican, fundamentalmente, a actividades turísticas en general y más en concreto a la gestión y explotación de hoteles de su propiedad, alquiler, en régimen de gestión o franquicia, así como a operaciones de club vacacional. El Grupo también se dedica a la promoción de toda clase de negocios relacionados con los ámbitos turístico y hotelero o con actividades de ocio, esparcimiento o recreo, así como a la participación en la creación, desarrollo y explotación de nuevos negocios, establecimientos o entidades, en los ámbitos turístico y hotelero y de cualquier actividad de ocio, esparcimiento o recreo. Así mismo, algunas sociedades del Grupo realizan actividades inmobiliarias aprovechando las sinergias obtenidas en los desarrollos hoteleros motivados por el fuerte proceso de expansión.

En todo caso, quedan expresamente excluidas del objeto social aquellas actividades que las leyes especiales reserven a sociedades que cumplan determinados requisitos que no sean cumplidos por el Grupo; en particular, se excluyen todas las actividades que las leyes reserven a las Instituciones de Inversión Colectiva o a las sociedades mediadoras del mercado de valores.

Con más de 60 años de historia, Meliá Hotels International ha consolidado su presencia internacional con más de 326 hoteles en más de 40 países, principalmente España, Latinoamérica, resto de Europa y Asia. Con una experiencia afianzada en siete marcas, para dar respuestas a las diferentes expectativas de los clientes, que afirma su liderazgo en hotelería vacacional y bleisure, Meliá Hotels International aspira a posicionarse entre los primeros grupos hoteleros del mundo en el segmento medio y alto, así como ser reconocidos como referente mundial en excelencia, responsabilidad y sostenibilidad.

## Nota 2. Bases de Presentación de las Cuentas Anuales Consolidadas

El Grupo Meliá Hotels International presenta sus cuentas anuales consolidadas de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y sus interpretaciones (CINIIF) en vigor a 31 de diciembre de 2020, publicadas por el International Accounting Standard Board (IASB) y adoptadas por la Unión Europea.

Estas cuentas anuales consolidadas son formuladas por el Consejo de Administración de la sociedad dominante y están pendientes de aprobación por la Junta General de Accionistas, esperando sean aprobadas sin cambios.

Las cifras del Balance, de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, del Estado del resultado global, del Estado de cambios en el patrimonio neto, del Estado de flujos de efectivo, así como de la memoria, todos ellos consolidados, se expresan en euros, redondeados a miles, excepto que se indique lo contrario.

Las cuentas anuales consolidadas del Grupo se han elaborado de acuerdo con el enfoque del coste histórico, entendido como el valor razonable de la contraprestación dada o recibida a cambio de bienes y servicios; excepto para las partidas recogidas en los epígrafes de inversiones inmobiliarias, instrumentos financieros derivados y activos financieros a valor razonable con cambios en resultados, que son valoradas a valor razonable (ver Nota 5.6). Cabe mencionar que los saldos provenientes de las sociedades venezolanas del Grupo han sido reexpresados a coste corriente, según la NIC 29, al considerarse este país como una economía hiperinflacionaria (ver Nota 3.15).

### 2.1. Cambios en políticas contables, estimaciones y errores.

#### Cambios en las NIIF-UE

El Grupo ha adoptado en el presente ejercicio las normas aprobadas por la Unión Europea cuya aplicación no era obligatoria en 2019.

- Modificaciones a la NIC 1 y NIC 8: "Definición de materialidad".
- Modificaciones a la NIIF 9, NIC 39 y NIIF 7: "Reforma de los tipos de interés de referencia - Fase 1".
- Modificaciones a la NIIF 9, NIC 39 y NIIF 7: "Reforma de los tipos de interés de referencia - Fase 2".
- Modificación de la NIIF 3: "Definición de negocio".
- Modificaciones a la NIIF 4: "Diferimiento aplicación NIIF 9".
- Modificación de la NIIF 16 : Arrendamientos, mejoras de rentas".

Las políticas contables aplicadas son consistentes con las del ejercicio anterior, teniendo en cuenta la adopción de las normas e interpretaciones comentadas en el párrafo anterior que no tienen efectos significativos sobre los estados financieros consolidados, ni sobre la situación financiera del Grupo.

### **Modificación de la NIIF 16 “Arrendamientos, mejoras de rentas”**

El pasado 12 de octubre de 2020, la Unión Europea procedió a adoptar la modificación de la NIIF 16 publicada en mayo de 2020 por el IASB. Mediante dicha norma se permite (no obliga), la opción de no revisar individualmente las modificaciones llevadas a cabo en los contratos de arrendamiento con motivo de la pandemia y que afecten a cuotas de alquiler cuyo vencimiento máximo sea el 30 de junio de 2021. En caso de aplicación de esta solución, las mejoras negociadas se presentan como pagos variables (negativos) del periodo.

La Compañía ha optado por no adoptar esta solución, registrando como modificaciones todas las renegociaciones llevadas a cabo durante el ejercicio. En caso de haberse adoptado, el Grupo habría reconocido un importe de 13 millones de euros de menor gasto en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias Consolidada.

Las normas emitidas con anterioridad a la fecha de formulación de estas cuentas anuales consolidadas y que entrarán en vigor en fechas posteriores son las siguientes:

- Modificaciones a la NIIF 9, NIC 39, NIIF 7, NIIF 4 y NIIF 16: "Reforma de los tipos de interés de referencia".
- Modificación a la NIIF 4: "Diferimiento de la aplicación de la NIIF 9".
- Modificación a la NIIF 3: "Referencia al Marco Conceptual".
- Modificación a la NIC 16: "Ingresos obtenidos antes del uso previsto".
- Modificación a la NIC 37: "Contratos onerosos - Coste de cumplir un contrato".
- Mejoras a las NIIF Ciclo 2020 (NIIF 1, NIIF 9, NIIF 16 y NIC 41).
- Modificación a la NIC 1: "Clasificación de pasivos como corrientes o no corrientes".

No se espera que la adopción de las normas anteriormente mencionadas suponga impactos materiales en los estados financieros del Grupo.

## **2.2. Imagen fiel**

Las presentes cuentas anuales consolidadas han sido preparadas a partir de los registros contables internos de la sociedad matriz, Meliá Hotels International, S.A. y de los registros contables del resto de sociedades que integran el perímetro de consolidación detallado en los Anexo 1 y Anexo 2, debidamente ajustados según los principios contables establecidos en las NIIF, y muestran la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la Compañía.

## **2.3. Comparación de la información**

Se presenta balance, cuenta de pérdidas y ganancias, estado del resultado global, estado de cambios en el patrimonio neto y estado de flujos de efectivo, todos ellos consolidados, del ejercicio 2020 y, a efectos comparativos, los del ejercicio 2019. Se muestran también importes comparativos referidos al ejercicio 2019 respecto de la información cuantitativa recogida en las distintas notas de la memoria consolidada.

## **2.4. Medidas alternativas de rendimiento**

Se desglosan a continuación las principales medidas alternativas del rendimiento (o APM, por sus siglas en inglés) utilizadas por la Compañía, así como su base de cálculo, entendiendo como tales aquellas medidas del rendimiento financiero pasado o futuro, de la situación financiera o de flujos de efectivo.

### **Principales indicadores financieros**

El Grupo emplea diversos subtotales del Resultado de Explotación (o EBIT, por sus siglas en inglés). Estos subtotales se encuentran desglosados en la cuenta de resultados consolidada, donde se puede observar su conciliación respecto del Resultado de Explotación, así como sus valores comparativos.

- EBITDAR (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation, Amortization, & Rent): Resultado antes de intereses, impuestos, depreciación, amortización y alquiler de hotel. Su utilidad reside en permitir la comparabilidad entre las unidades de negocio hoteleras explotadas por el Grupo, independientemente de la estructura mediante la cual se hayan adquirido los derechos de explotación (propiedad o alquiler).

- EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation & Amortization): Resultado antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización. Su utilidad es la de ofrecer una estimación del flujo de efectivo neto de las actividades de explotación. A tal efecto, este indicador se reporta también como subtotal en el estado de flujos de efectivo consolidado.

#### Otros indicadores financieros

- EBITDAR y EBITDA sin plusvalías: El objetivo de este indicador es ofrecer una medida del resultado operativo de la Compañía que no incluya determinados resultados del segmento inmobiliario, relacionados principalmente con la rotación de activos. Para el cálculo del EBITDA sin plusvalías se excluyen tanto ingresos como gastos relacionados con dichas actividades, dando lugar a los Ingresos sin plusvalías, medida utilizada para el cálculo de márgenes sin plusvalías.

La conciliación del EBITDAR y el EBITDA sin plusvalías, respecto de los reportados como subtotal en la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada, para el ejercicio 2020 se ofrece en el siguiente cuadro:

(miles de €)	Ingresos	Gastos	EBITDAR	Arrendamientos	EBITDA
Cuenta de Resultados Consolidada	528.398	(679.265)	(150.867)	(664)	(151.531)
Resultados por valoración inversiones inmobiliarias		21.027	21.027		21.027
<b>Sin plusvalías</b>	<b>528.398</b>	<b>(658.238)</b>	<b>(129.840)</b>	<b>(664)</b>	<b>(130.504)</b>

En el ejercicio 2020 no se han generado Plusvalías de inmovilizado, pero sí deterioros de inversiones inmobiliarias, tal y como se describe en la Nota 4 y que se incluyen dentro del epígrafe de Otros gastos de la Cuenta de resultados consolidada.

A efectos comparativos, se presenta el cálculo de la medida para el ejercicio 2019:

(miles de €)	Ingresos	Gastos	EBITDAR	Arrendamientos	EBITDA
Cuenta de Resultados Consolidada	1.800.748	(1.302.254)	498.494	(20.584)	477.910
Plusvalías inmovilizado	(11.211)	1.068	(10.142)		(10.142)
Resultados por valoración inversiones inmobiliarias		3.132	3.132		3.132
<b>Sin plusvalías</b>	<b>1.789.538</b>	<b>(1.298.053)</b>	<b>491.483</b>	<b>(20.584)</b>	<b>470.900</b>

- Margen EBITDAR y EBITDA sin plusvalías: El concepto de margen ofrece una relación en forma de porcentaje de los ingresos que la Compañía es capaz de transformar en resultado. Para la toma de decisiones operativas de la Compañía se toman en consideración las magnitudes de ingresos y resultados sin plusvalías comentadas en el punto anterior. Se presenta a continuación el cálculo para el ejercicio 2019, no siendo una ratio indicativa en 2020:

(miles de €)	2019
Ingresos sin plusvalías	1.789.538
EBITDAR sin plusvalías	491.483
<b>Margen EBITDAR sin plusvalías</b>	<b>27,46%</b>
EBITDA sin plusvalías	470.900
<b>Margen EBITDA sin plusvalías</b>	<b>26,31%</b>

- Deuda Neta: Es un indicador utilizado para evaluar el apalancamiento financiero. Se calcula como diferencia entre la deuda con entidades de crédito, emisiones de títulos a corto y largo plazo y pasivos por arrendamientos menos el Efectivo y otros medios líquidos equivalentes. La conciliación de este indicador con los diferentes epígrafes del balance consolidado para los ejercicios 2020 y 2019 se muestra a continuación:

(miles de €)	31/12/2020	31/12/2019
Obligaciones y otros valores negociables (no corriente)	34.152	33.951
Deudas con entidades de crédito (no corriente)	1.064.925	786.923
Obligaciones y otros valores negociables (corriente)	172	172
Deudas con entidades de crédito (corriente)	260.592	100.343
Pasivos por arrendamiento	1.348.559	1.436.294
Efectivo y otros medios líquidos equivalentes	(104.650)	(328.944)
<b>Deuda Neta</b>	<b>2.603.750</b>	<b>2.028.739</b>

- Ratio Deuda Neta sobre EBITDA: Indicador usado habitualmente por analistas financieros, inversores y otros grupos de interés relacionados con la Compañía. Se obtiene como el ratio entre los compromisos de pago (Deuda Neta) y la capacidad de generación de flujos netos de la operación (EBITDA sin plusvalías) de la Compañía. Se presenta a continuación el cálculo para el ejercicio 2019, no siendo una ratio indicativa en 2020:

(miles de €)	2019
Deuda Neta	2.028.739
EBITDA sin plusvalías	470.900
<b>Deuda Neta sobre EBITDA</b>	<b>4,31</b>

- GAV (Gross Asset Value) y NAV (Net Asset Value): La Compañía realiza de forma periódica una valoración de sus activos por un experto independiente.

El Valor Bruto de Activo (o GAV, por sus siglas en inglés) es la suma agregada del resultado de dicha valoración para todos los activos en propiedad del Grupo, y de los activos en propiedad de entidades asociadas ponderado por el porcentaje de participación del Grupo sobre dichas entidades.

Por su parte, el Valor Neto de Activo (o NAV, por sus siglas en inglés) es el resultado de reducir el GAV por el importe de la Deuda Neta del Grupo y de la deuda neta de las entidades asociadas que poseen los activos valorados ponderados por el porcentaje de participación del Grupo, a la fecha de la valoración de activos.

### Estadísticos de gestión hotelera:

La industria hotelera utiliza unos estadísticos básicos para el análisis de la forma en que sus establecimientos hoteleros son capaces de generar ingresos y de cómo éstos evolucionan en el tiempo.

Los indicadores que se desglosan a continuación afectan únicamente al negocio hotelero desglosado como segmento en las cuentas anuales consolidadas.

- Tasa de Ocupación: es el resultado en forma de porcentaje de dividir las habitaciones ocupadas entre las habitaciones disponibles. Se entienden por habitaciones disponibles el número de habitaciones físicas multiplicado por el número de días que la habitación ha estado en disposición de ser ocupada. Asimismo, las habitaciones ocupadas (vendidas) se calculan como el número de días que las habitaciones físicas han sido efectivamente ocupadas durante el periodo.

El indicador ofrece una medida del uso de la capacidad disponible de los hoteles y es usada por el equipo gestor para medir la demanda de un hotel o grupo de hoteles específicos en un determinado periodo. Asimismo, también sirve para fijar la tarifa promedio por habitación en función de si la demanda de habitaciones aumenta o decrece.

El detalle del cálculo de la tasa de ocupación de los hoteles explotados en régimen de alquiler y propiedad por el Grupo para los ejercicios 2020 y 2019 se muestra en el siguiente cuadro:

(nº de habitaciones)	2020	2019
Habitaciones disponibles	5.455.660	11.465.508
Habitaciones ocupadas	2.136.015	8.112.529
<b>Tasa de ocupación</b>	<b>39,2%</b>	<b>70,8%</b>

El cálculo de este indicador se ha visto fuertemente impactado por efecto de la pandemia. Por un lado, las habitaciones disponibles se han reducido en un 52,4% debido a los cierres totales y parciales de hoteles de la Compañía, ya comentados en la Nota 4.1, y las habitaciones ocupadas en casi un 73,7% debido a la caída de la actividad turística a nivel mundial.

- **ARR (Average room rate):** El precio medio por habitación se calcula dividiendo el total de ingresos por habitación (ver Nota 8.1) entre las habitaciones ocupadas. Mide el precio medio por habitación alcanzado por un hotel en un determinado periodo y proporciona una valiosa información relativa a dinámicas de precios y naturaleza de los clientes de un determinado hotel o grupo de hoteles. Es una métrica utilizada ampliamente en la industria y por el equipo gestor para evaluar los precios que la Compañía es capaz de cobrar en función del tipo de cliente. Asimismo, los cambios en la tarifa promedio por habitación tienen un impacto diferente tanto en ingresos, como en la rentabilidad del negocio, de aquellos producidos en la tasa de ocupación. El resultado del cálculo del ARR para los ejercicios 2020 y 2019 es:

(miles de €)	2020	2019
Ingresos por habitación	235.447	996.082
Habitaciones ocupadas	2.136.015	8.112.529
<b>ARR (euros)</b>	<b>110,23</b>	<b>122,78</b>

- **RevPar (Revenue Per available room):** El ingreso por habitación disponible es el resultado de dividir los ingresos totales por habitación (ver Nota 8.1) entre el número de habitaciones disponibles. Es una métrica importante para el equipo gestor a la hora de evaluar el comportamiento del negocio, ya que está correlacionada con los dos indicadores principales de las operaciones de un hotel o grupo de hoteles: la tasa de ocupación y la tarifa promedio por habitación. Asimismo, el RevPAR se utiliza para medir y comparar el comportamiento en periodos comparables entre hoteles similares.

El resultado del cálculo del RevPAR para los ejercicios 2020 y 2019 es:

(miles de €)	2020	2019
Ingresos por habitación	235.447	996.082
Habitaciones disponibles	5.455.660	11.465.508
<b>RevPAR (euros)</b>	<b>43,16</b>	<b>86,88</b>

La caída de este indicador de un 50,3% se explica principalmente por la caída en la tasa de ocupación comentada anteriormente, y en muy menor medida por la caída de ARR.

## 2.5. Consolidación

### Dependientes

Dependientes son todas las entidades sobre las que el Grupo ejerce un control efectivo, que generalmente viene acompañado de una participación superior a la mitad de los derechos de voto.

Además del porcentaje de participación, a la hora de evaluar si existe control sobre una entidad, el Grupo considera los siguientes aspectos:

- Poder sobre la participada, otorgándole la capacidad de dirigir sus actividades relevantes.
- Derecho a los rendimientos variables procedentes de su implicación en la participada.
- Capacidad de utilizar su poder sobre la participada para influir en el importe de los rendimientos obtenidos.



Según el método de la integración global, los estados financieros de las entidades dependientes se consolidan a partir de la fecha en que se transfiere el control al Grupo, y se excluyen de la consolidación en la fecha en que cesa el mismo. Se eliminan en su totalidad los saldos y transacciones intragrupo.

### *Asociadas y Negocios conjuntos*

Asociadas son todas las entidades sobre las que el Grupo ejerce influencia significativa pero no tiene control. Generalmente, viene acompañado de un porcentaje de participación que oscila entre el 20% y el 50% de los derechos de voto, y consiste en el poder de participar en las políticas operativas y financieras de la participada.

Negocios conjuntos son acuerdos conjuntos en los que las partes que poseen el control conjunto de dicho acuerdo ostentan derechos sobre los activos netos de éste. En virtud de estos acuerdos, se requiere el consentimiento unánime de todas las partes que comparten el control.

Las asociadas y negocios conjuntos se consolidan aplicando el método de la participación. Según este método, el importe en libros de la inversión se reconoce inicialmente a coste, y se incrementa o disminuye para reconocer la participación del Grupo en los resultados y en los ingresos y gasto reconocidos directamente en el patrimonio de la asociada o negocio conjunto después de la fecha de adquisición. La inversión del Grupo en entidades asociadas y negocios conjuntos incluye el fondo de comercio identificado en la adquisición.

La participación del Grupo en las pérdidas o ganancias posteriores a la adquisición de sus entidades asociadas y negocios conjuntos se reconoce en la cuenta de resultados, y su participación en los movimientos en el otro resultado global se reconoce directamente en patrimonio neto, con el correspondiente ajuste del importe en libros de su inversión.

En los casos en que, como consecuencia de las pérdidas acumuladas en que haya incurrido una asociada o negocio conjunto, su patrimonio sea negativo, el Grupo añade el importe de cualquier otra partida que sea susceptible de ser considerada como mayor valor de la inversión neta hasta reducir dicha inversión a cero. A partir de entonces, la Compañía tiene en cuenta las pérdidas adicionales mediante reconocimiento de un pasivo sólo en la medida en que incurre en obligaciones legales o implícitas, o bien haya efectuado pagos en nombre de la participada o negocio conjunto.

El Grupo no participa en la actualidad de operaciones conjuntas que deban ser integradas por el método de la integración proporcional.

### *Homogeneización temporal y valorativa*

La totalidad de las sociedades dependientes incluidas en el perímetro de consolidación cierran su ejercicio social el 31 de diciembre, habiéndose empleado a efectos del proceso de consolidación las respectivas cuentas anuales de los ejercicios 2020 y 2019 o, en caso de no haber sido aún formuladas, los registros contables respectivos, una vez realizados los ajustes de homogeneización valorativa a las NIIF correspondientes.

### *Combinaciones de negocios*

En su primera adopción de las NIIF, el Grupo no aplicó de forma retroactiva la NIIF 3 sobre combinaciones de negocios que ocurrieron antes de la fecha de transición, acogiéndose a la exención recogida en la NIIF 1 “Adopción por primera vez de las Normas Internacionales de Información Financiera”, por lo tanto, los fondos de comercio existentes en normativa española al 31 de diciembre de 2003, netos de la amortización acumulada hasta tal fecha, se imputaron a fondo de comercio dentro del epígrafe de Activos intangibles.

En las combinaciones de negocios posteriores a la fecha de transición, el exceso entre el coste de la combinación de negocios y la participación de la entidad adquirente en el valor razonable neto de los activos, pasivos y pasivos contingentes identificables así recogidos se presentan dentro del epígrafe de Activos intangibles como Fondo de comercio.

En su caso, el exceso entre la participación de la entidad adquirente después de haber reconsiderado la identificación y valoración de los activos, pasivos y pasivos contingentes identificables y el coste de la combinación de negocios se reconoce en el resultado del ejercicio.

Si la combinación de negocios se realiza por etapas, el importe en libros en la fecha de adquisición de la participación en el patrimonio neto de la adquirida anteriormente mantenido por la adquirente se vuelve a valorar al valor razonable en la fecha de adquisición; cualquier pérdida o ganancia que surja de esta nueva valoración se reconoce en el resultado del ejercicio.

### *Compra de participaciones no dominantes*

Una vez que se obtiene el control, las operaciones posteriores en las que la sociedad dominante adquiere más participaciones no dominantes o enajenado participaciones sin perder el control, se contabilizan como transacciones con instrumentos de patrimonio, de lo que se deduce que:

- Cualquier diferencia entre el importe por el que se ajustan las participaciones no dominantes y el valor razonable de la contraprestación pagada o recibida se reconoce directamente en el patrimonio neto y se atribuye a los propietarios de la sociedad dominante.
- No se realiza ningún ajuste en el importe en libros del fondo de comercio ni se reconocen ganancias o pérdidas en la cuenta de resultados.

### *Venta de participaciones controladoras*

Cuando el Grupo deja de tener control en una entidad dependiente, la participación retenida se registra a su valor razonable en la fecha en que se pierde el control, reconociéndose la variación del importe en libros en el resultado del ejercicio. En la medida que se trate de una sociedad tenedora de un hotel, el resultado se reconoce dentro de los ingresos operativos, en la línea de ingresos inmobiliarios (ver Nota 3.11). El valor razonable es el importe en libros inicial a efectos de la contabilización posterior de la participación retenida como entidad asociada, negocio conjunto o activo financiero.

### *Pérdida de la influencia significativa*

Si se deja de tener influencia significativa en la entidad asociada o negocio conjunto, el Grupo valora y reconoce la inversión mantenida a su valor razonable. Cualquier diferencia entre el valor en libros de la entidad asociada en el momento de la pérdida de la influencia significativa y el valor razonable de la inversión mantenida más los productos de la venta se reconoce en la cuenta de resultados.

### *Eliminación de operaciones internas*

Se han eliminado los distintos saldos recíprocos por operaciones internas de préstamo, arrendamiento, dividendos, activos y pasivos financieros, compraventa de existencias e inmovilizado y prestación de servicios. En relación con las operaciones de compraventa, se ha retrocedido el margen de beneficio no realizado frente a terceros para mostrar los bienes correspondientes a su valor de coste, ajustándose consecuentemente las amortizaciones practicadas.

### *Participaciones no dominantes*

Bajo este epígrafe del balance figura la parte proporcional del patrimonio que corresponda a las participaciones no dominantes del Grupo calculado de acuerdo a la NIIF 10.

### *Resultado atribuido a participaciones no dominantes*

Es la participación en los beneficios o pérdidas consolidados del ejercicio que corresponde a las participaciones no dominantes.

### *Conversión de las cuentas anuales de las sociedades extranjeras*

Todos los activos y pasivos de las sociedades cuya moneda funcional es distinta al euro y que se integran en la consolidación, se convierten a euros utilizando el tipo de cambio al cierre de cada ejercicio.

Las partidas de la cuenta de pérdidas y ganancias se han convertido a los tipos de cambio existentes en las fechas en las que se realizaron las correspondientes operaciones.

La diferencia entre el importe del patrimonio de las sociedades extranjeras, incluido el saldo de la cuenta de pérdidas y ganancias calculado conforme al apartado anterior, convertidos al tipo de cambio histórico y la situación patrimonial neta que resulte de la conversión de los activos y pasivo conforme al primer párrafo, se inscribe con signo positivo o negativo, según corresponda, en el patrimonio neto del balance consolidado en la partida Diferencias de conversión, deducida la parte que de dicha diferencia corresponda a las participaciones no dominantes, que aparece en la partida Participaciones no dominantes del patrimonio neto del balance consolidado.

El fondo de comercio y los ajustes a valor razonable de las partidas del balance que surgen en el momento de la toma de participación de una entidad extranjera, son tratados como activos y pasivos de la entidad adquirida y, por tanto, se convierten al tipo de cambio de cierre, reconociéndose las diferencias de cambio que surjan en la citada partida Diferencias de conversión.

En el momento de la enajenación, total o parcial, o devolución de aportaciones, de una sociedad cuya moneda funcional es diferente al euro, las diferencias de conversión acumuladas desde el 1 de enero de 2004 (fecha de transición a NIIF) reconocidas en patrimonio, se imputan a la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada como un componente del beneficio o pérdida de la enajenación.

## **2.6. Valoraciones y estimaciones contables**

En la preparación de las cuentas anuales consolidadas del Grupo, los administradores han tenido que utilizar juicios, estimaciones y asunciones que afectan a la aplicación de las políticas contables descritas en la Nota 3 y a los saldos de activos, pasivos, ingresos y gastos y al desglose de activos y pasivos contingentes a la fecha de emisión de las presentes cuentas anuales consolidadas.

Las estimaciones y las asunciones relacionadas están basadas en la experiencia histórica y en otros factores diversos que son entendidos como razonables y relevantes de acuerdo con las circunstancias, cuyos resultados constituyen la base para establecer los juicios sobre el valor contable de los activos y pasivos que no son fácilmente disponibles mediante otras fuentes. Las estimaciones y asunciones respectivas son revisadas de forma continuada; los efectos de las revisiones de las estimaciones contables son reconocidos en el período en el cual se realizan, si éstas afectan sólo a ese período, o en el período de la revisión y futuros, si la revisión afecta a ambos. Sin embargo, la incertidumbre inherente a las estimaciones y asunciones podría conducir a resultados que podrían requerir un ajuste de los valores contables de los activos y pasivos afectados en el futuro.

Las estimaciones realizadas se han detallado, en su caso, en cada una de las notas explicativas de los epígrafes del balance. A continuación, se explican las estimaciones y juicios que tienen un impacto más significativo en los importes reconocidos en los estados financieros consolidados y que pueden suponer ajustes en los ejercicios futuros:

### *Pérdida estimada por deterioro del fondo de comercio y otros activos no financieros*

El Grupo comprueba anualmente si los fondos de comercio y otros activos inmovilizados han sufrido alguna pérdida por deterioro del valor, de acuerdo a lo indicado en las Notas 3.1, 3.2 y 3.12. Los importes recuperables de las unidades generadoras de efectivo se han determinado en base a cálculos del valor en uso. Estos cálculos se fundamentan en hipótesis razonables en función de los rendimientos pasados obtenidos y las expectativas de producción y desarrollo del mercado a futuro.

### *Impuestos sobre las ganancias*

El cálculo del impuesto sobre las ganancias requiere interpretaciones de la normativa fiscal aplicable a todos los países en los que están presentes las sociedades del Grupo. Además, existen varios factores, ligados principal y no exclusivamente a los cambios e interpretaciones de las leyes fiscales actualmente en vigor, que requieren la realización de estimaciones por parte de los administradores de la sociedad matriz.

Los administradores de la sociedad dominante tienen que realizar estimaciones significativas para determinar el importe de los activos por impuesto diferido que se pueden registrar, teniendo en cuenta los importes y las fechas en las que se obtendrán las ganancias fiscales futuras y el periodo de reversión de las diferencias temporarias imponibles.

Cuando existe incertidumbre frente a los tratamientos del impuesto sobre las ganancias, el Grupo evalúa si es probable que una autoridad tributaria acepte un tratamiento fiscal incierto. Si llega a la conclusión de que es probable que la autoridad tributaria acepte un tratamiento fiscal incierto, se refleja el efecto de la incertidumbre sobre la ganancia (pérdida) fiscal, las bases fiscales, las pérdidas o créditos fiscales no utilizados o los tipos impositivos correspondientes. El efecto de la incertidumbre se refleja utilizando el método que, en cada caso, mejor prefigure la resolución de la incertidumbre: el importe más probable o el valor esperado. Para cada caso, la Compañía evalúa si debe considerar cada tratamiento fiscal incierto por separado, o conjuntamente con otro o varios otros tratamientos fiscales inciertos, en función del planteamiento que mejor prefigure la resolución de la incertidumbre.

En la Nota 20 se detalla el cálculo del impuesto sobre las ganancias.

### *Valor razonable de derivados*

El valor razonable de aquellos instrumentos financieros derivados que no se negocian en un mercado activo se determina utilizando técnicas de valoración, tal como se indica en la Nota 3.5. El Grupo utiliza su juicio para seleccionar una serie de métodos y realiza hipótesis que se basan principalmente en las condiciones del mercado existentes en la fecha de cada balance consolidado. La mayor parte de estas valoraciones se obtienen de las entidades financieras con las que fueron contratados los instrumentos.

### *Valor razonable de inversiones inmobiliarias*

El Grupo ha optado por valorar las inversiones inmobiliarias según el modelo de valor razonable. La estimación de este valor razonable se realiza, en su mayor parte, en base a tasaciones realizadas por expertos independientes mediante técnicas de valoración de descuento de flujos de efectivo previstos procedentes de dichos activos, así como actualizaciones periódicas de la Compañía en base a dichos estudios.

### *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. En la Nota 17.2 se ofrecen detalles sobre las hipótesis utilizadas para el cálculo de estos compromisos.

### *Inflación y tipo de cambio a aplicar en la consolidación de filiales venezolanas*

En agosto de 2018, Venezuela sustituyó al Bolívar fuerte (VEF), aplicado hasta ese momento, por el Bolívar soberano (VES), dividiendo el valor de la nueva moneda por 100. (1VES=100.000 VEF).

Sin embargo, desde el ejercicio 2018, y debido a que continúa la compleja situación económica y política que atraviesa el país, la Compañía considera que los distintos tipos de cambio oficiales no reflejan la realidad económica del país y, por tanto, tomó la decisión de estimar internamente el tipo de cambio más apropiado para la integración de los estados financieros de sus filiales venezolanas.

Este tipo de cambio estimado, basado en la fuerte inflación a la que están sometidos los precios de los bienes y servicios del país, se ha calculado en base al último tipo de cambio oficial de 2015, actualizado por la inflación correspondiente en cada ejercicio a partir de entonces. De esta actualización se ha obtenido un tipo de cambio a cierre de ejercicio de 23.040.205 bolívares soberanos por dólar lo que ha supuesto una devaluación de 3.548% con respecto al ejercicio anterior. A cierre del ejercicio 2019, el tipo de cambio estimado fue de 631.558 bolívares soberanos por dólar.

La inflación considerada para este cálculo en el ejercicio 2020 ha sido de 3.548%, 16.291% en 2019. A pesar de que el Banco Central de Venezuela ha publicado cifras de inflación para 2020 (2.960%), la Compañía estima que los informes soportados por el experto independiente continúan siendo el mejor referente a la hora de presentar la imagen fiel de la realidad contable y económica de sus sociedades filiales en el país.

El Grupo continuará evaluando la situación política y económica del país, para adoptar cualquier modificación en el tipo de cambio que le resultase aplicable para la consolidación de sus dependientes venezolanas.

### *Covid-19*

La crisis sanitaria generada por el Covid-19 ha provocado un alto grado de incertidumbre sobre el desarrollo de la actividad económica y turística en los próximos años. Las diferentes medidas de contención adoptadas por los países, como el confinamiento domiciliario y el cierre de fronteras, ha provocado una caída generalizada de la demanda turística, lo que aumenta la incertidumbre sobre el desarrollo de la misma. En la Nota 4 se detallan las estimaciones e hipótesis que se han asumido como consecuencia del Covid-19 para la preparación de las cuentas anuales consolidadas.

## **2.7. Estados de flujos de efectivo**

El Estado de flujos de efectivo recoge los movimientos de tesorería realizados durante el ejercicio, calculados por el método indirecto. En el estado de flujos de efectivo se utilizan las siguientes expresiones en el sentido que figura a continuación:

- Flujos de efectivo: Entradas y salidas de efectivo o de otros activos líquidos equivalentes, entendiendo por éstos las inversiones a plazo inferior a 3 meses de gran liquidez y bajo riesgo de alteraciones en su valor.
- Actividades de explotación: Son las actividades que constituyen la principal fuente de ingresos ordinarios del Grupo, así como otras actividades que no puedan ser calificadas como de inversión o financiación.
- Actividades de inversión: Las de adquisición, enajenación o disposición por otros medios de activos a largo plazo y otras inversiones no incluidas en el efectivo y sus equivalentes.
- Actividades de financiación: Actividades que producen cambios en el tamaño y composición del patrimonio neto y de los pasivos de carácter financiero.

Los flujos de las actividades de explotación incluyen la parte correspondiente a las plusvalías generadas por la actividad de rotación de activos, mientras que la parte correspondiente al valor neto contable de los activos enajenados se registra en el epígrafe de Actividades de inversión.

En cuanto a los pagos por arrendamientos, se separa el importe total de los flujos de caja pagados en cada ejercicio entre el principal (presentado dentro de actividades de financiación) y los intereses (presentados asimismo dentro de actividades de financiación).

## Nota 3. Políticas Contables

### 3.1. Activos intangibles

#### *Fondo de comercio*

El fondo de comercio generado en la consolidación representa la diferencia entre el precio de adquisición de las sociedades dependientes, consolidadas por el método de integración global, y la participación del Grupo en el valor de mercado de los elementos que componen los activos y pasivos identificables de las sociedades dependientes.

Los fondos de comercio generados en adquisiciones anteriores a la fecha de transición a las NIIF se mantienen en el balance consolidado por el valor neto registrado a 31 de diciembre de 2003.

Los fondos de comercio no se amortizan. En su lugar, son revisados anualmente mediante estudios para verificar que no exista deterioro del valor asignado inicialmente, reconociéndose pérdidas por el deterioro de valor si el valor recuperable, determinado en base al valor actual de los flujos futuros esperados de las unidades generadoras de efectivo asociadas a cada uno de los fondos de comercio y descontados a una tasa que considera los riesgos específicos de cada una de dichas unidades generadoras, es inferior al valor asignado inicialmente. Una vez reconocida la pérdida por deterioro de un fondo de comercio, ésta no revierte en los ejercicios futuros. Estas valoraciones son realizadas de forma interna y se ofrecen detalles sobre su cálculo en la Nota 10.

#### *Otros activos intangibles*

El resto de los activos intangibles corresponde a diversas aplicaciones informáticas, así como derechos de traspaso y propiedad industrial.

Las aplicaciones informáticas se encuentran valoradas a su precio de adquisición y se amortizan linealmente durante su vida útil estimada en un plazo entre 5 y 10 años. Los gastos relacionados con el mantenimiento de programas informáticos se reconocen como gasto cuando se incurre en ellos.

Dentro de este epígrafe, se incluyen las inversiones en innovación tecnológica en los que el Grupo ha incurrido para la producción de programas informáticos únicos, identificables y controlados por el Grupo y que, además, cumplen las siguientes condiciones:

- Técnicamente, es posible completar la producción del activo intangible de forma que pueda estar disponible para su utilización o venta.
- La Compañía tiene la intención de completar el activo intangible, para usarlo o venderlo.
- La Compañía tiene capacidad para utilizar o vender el activo intangible.
- Se puede demostrar la forma en que el activo intangible vaya a generar probables beneficios económicos en el futuro.
- Existe disponibilidad de los adecuados recursos técnicos, financieros o de otro tipo, para completar el desarrollo y para utilizar o vender el activo intangible.
- El desembolso atribuible al activo intangible durante su desarrollo puede valorarse de forma fiable.

Los costes directamente atribuibles que se capitalizan como parte de los programas informáticos incluyen el coste social del personal que desarrolla los programas y un porcentaje adecuado de gastos generales.

Los derechos de traspaso corresponden, principalmente, a los costes de adquisición de los derechos de explotación y gestión de diversos hoteles y se amortizan linealmente durante el tiempo de duración de los contratos vinculados a estos derechos.

Las inversiones realizadas en marcas, que se contabilizan inicialmente a coste de adquisición, no se amortizan al estimarse su vida útil indefinida sujetas a pruebas de deterioro de valor. La amortización del resto de elementos recogidos en propiedad industrial es lineal por un periodo de cinco años.

### 3.2. Inmovilizado material

Se contabilizan al coste de adquisición, incluyendo costes de transacción, más costes financieros directamente atribuibles a la adquisición, construcción y reforma, que se producen hasta la puesta en condiciones de funcionamiento del bien, minorado por la amortización acumulada y cualquier pérdida por deterioro de su valor.

Las reparaciones que no representan una ampliación de la vida útil o de la capacidad productiva del activo y los gastos de mantenimiento son cargados directamente a la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada. Los costes de ampliación o mejora que dan lugar a una mayor duración del bien, o cuando los mismos sólo se pueden utilizar junto con el elemento del inmovilizado, son capitalizados como mayor valor del mismo.

El Grupo amortiza su inmovilizado material linealmente, distribuyendo el coste de los activos entre los años de vida útil estimada, según el siguiente detalle:

Construcciones	40-50 años
Instalaciones técnicas	15-18 años
Maquinaria	10-18 años
Mobiliario	10-15 años
Equipos Informáticos	3-8 años
Elementos de transporte	5-10 años
Otro Inmovilizado	4-8 años

La vida útil y el valor residual de los activos materiales se revisa en la fecha de cada balance consolidado. Los terrenos no están sometidos a amortización sistemática, al considerarse de vida útil indefinida, aunque sí se someten a pruebas de deterioro.

El epígrafe de Otro inmovilizado incluye el importe de inventarios de reposición valorados al coste promedio según inventario en los distintos centros hoteleros al cierre del ejercicio, aplicándose como bajas las roturas y faltas del período.

#### *Deterioro de valor del activo material*

La Compañía evalúa en cada cierre de ejercicio si hay indicios de que los activos puedan estar deteriorados. Si existe algún indicio, se realiza una estimación del importe recuperable del activo. Periódicamente, el Grupo obtiene valoraciones realizadas por expertos independientes de sus activos hoteleros en propiedad, tanto explotados por la Compañía como arrendados a terceros, así como determinados hoteles en arrendamiento. Dichas valoraciones son completadas por valoraciones realizadas internamente.

A la hora de determinar el valor de los activos, el criterio de valoración más utilizado por los expertos es el descuento de flujos de caja, dado que generalmente las inversiones hoteleras son valoradas en función de los ingresos futuros potenciales. En determinados casos, se utilizan otros métodos de valoración como el método de los comparables o el del valor residual. Este último método se utiliza principalmente a la hora de valorar solares y parcelas de terreno.

En cada cierre de los ejercicios en los que no se obtienen valoraciones de expertos independientes, el Grupo evalúa si hay indicios de que sus activos materiales puedan estar deteriorados. Si existe algún indicio, o cuando se requiere una prueba anual de deterioro, el Grupo realiza una estimación del importe recuperable del activo tomando como base la metodología utilizada en la última valoración del experto independiente para el correspondiente activo o unidad generadora de efectivo. El importe recuperable de un activo es el mayor entre el valor razonable menos los costes de venta del activo o unidad generadora de efectivo y su valor de uso, y se determina para cada activo individualmente, a menos que el activo no genere entradas de efectivo que sean independientes de las de otro activo o grupo de activos.

Para los hoteles en propiedad, el Grupo considera si hay indicios de deterioro en base, principalmente, al resultado de explotación de las diferentes unidades generadoras de efectivo, así como a fuentes de información externa observables que pongan de manifiesto que el valor del activo ha disminuido durante el periodo significativamente más que lo que cabría esperar como consecuencia del paso del tiempo o de su uso normal, debido a cambios que puedan haber acontecido en el entorno en el que opera el hotel. Además, se toman en consideración otros factores como las circunstancias geopolíticas, coyunturas económicas o desastres naturales que pudieran afectar al valor recuperable de estos activos.

Al evaluar el valor en uso, el Grupo proyecta flujos de efectivo futuros considerando el presupuesto aprobado por los órganos de gobierno de la Compañía para el ejercicio 2021, y aplicando hipótesis de crecimiento consistentes con el mercado en que opera el activo y su desempeño histórico para el resto del período, hasta completar un período de 5 años, estimando un valor residual de acuerdo a una tasa de crecimiento a largo plazo no superior al crecimiento esperado de la economía y del sector donde opera el activo. Los flujos futuros de efectivo estimados se descuentan utilizando una tasa de descuento antes de impuestos que refleje la evolución del valor del dinero en el tiempo en el mercado actual y los riesgos específicos del activo que no hayan sido ajustados en los flujos futuros de efectivo estimados, principalmente los riesgos de negocio y del país donde radica el activo.

Cuando el valor en libros de un activo excede su importe recuperable, el activo se considera deteriorado y se reduce su valor en libros hasta su importe recuperable. Las pérdidas por deterioro de las actividades que continúan se reconocen en la cuenta de pérdidas y ganancias en la categoría de gasto acorde con la función del activo deteriorado.

En cada cierre de ejercicio se realiza una evaluación de si existen indicios de que las pérdidas por deterioro reconocidas previamente han desaparecido o disminuido. Si existen estos indicios, se estima el valor recuperable. Una pérdida por deterioro reconocida anteriormente se revierte sólo si se ha producido un cambio en las estimaciones utilizadas para determinar el importe recuperable del activo desde que la última pérdida por deterioro fue reconocida. Si éste es el caso, el valor en libros del activo se incrementa hasta su valor recuperable. Este incremento no puede exceder el valor en libros que se hubiese registrado, neto de amortización, de no haberse reconocido la pérdida por deterioro para el activo en años anteriores. Esta reversión se reconoce en la cuenta de pérdidas y ganancias del periodo. Después de esta reversión, el gasto de amortización se ajusta en los siguientes periodos, para imputar el valor en libros revisado del activo, menos su valor residual, de forma sistemática a lo largo de la vida útil del activo.

### **3.3. Inversiones Inmobiliarias**

Se incluyen en este epígrafe aquellas inversiones realizadas por el Grupo para obtener rentas de alquiler o plusvalías, y que generan flujos de efectivo independientes de los procedentes del resto de activos poseídos por el Grupo.

Con posterioridad al reconocimiento inicial realizado por el importe total de los costes asociados a la transacción de adquisición del bien, el Grupo ha escogido la aplicación del modelo de valor razonable, por lo que todas las inversiones inmobiliarias se reconocen a valor razonable, incluyéndose en la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada del ejercicio cualquier variación de valor que se produzca.

Al final de cada ejercicio, el Grupo actualiza su evaluación del valor razonable de cada inmueble, bien mediante la valoración realizada por un experto independiente, bien contrastando con información actualizada las principales variables utilizadas en la última valoración disponible realizada por el experto. La mejor evidencia del valor razonable son los precios actuales en un mercado activo para inmuebles similares. Cuando tal información no se encuentra disponible, se proyectan los flujos de efectivo futuros descontados, partiendo del presupuesto aprobado por los órganos de gobierno de la Compañía para el siguiente ejercicio, y aplicando hipótesis de crecimiento consistentes con el mercado en el que opera dicho activo.

### **3.4. Información financiera por segmentos**

La información sobre los segmentos de explotación se presenta de acuerdo con la información interna que se suministra a la máxima autoridad en la toma de decisiones. Se ha identificado como la máxima autoridad en la toma de decisiones, que es responsable de asignar los recursos y evaluar el rendimiento de los segmentos de explotación, al Senior Executive Team (SET) o Comité de Dirección. El SET es un órgano colegiado, formado por los Chief Officers de cada Dirección General y el CEO (Chief Executive Officer).

### **3.5. Instrumentos Financieros**

El Grupo reconoce un activo financiero o un pasivo financiero en su estado de situación financiera cuando se convierte en parte de las cláusulas contractuales del instrumento en cuestión.

#### **Activos financieros**

Los activos financieros dentro del alcance de la NIIF 9 se clasifican según los criterios de valoración como Activos financieros a coste amortizado, Instrumentos financieros a valor razonable con cambios en otro resultado global y a valor razonable con cambios en resultados. La clasificación dentro de una u otra categoría dependerá de las características de los flujos de efectivo contractuales del activo financiero y del modelo de negocio de la Compañía para gestionar dichos activos.

Inicialmente, los activos financieros se valoran a valor razonable, excepto en el caso de las cuentas a cobrar comerciales, que se valorarán a su precio de transacción en caso de que no tengan un componente financiero significativo.

### ***Activos financieros a coste amortizado***

Dentro de esta clasificación se incluyen los importes considerados en el epígrafe de Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar y todos los derechos de cobro incluidos en los epígrafes de Otros activos financieros no corrientes y Otros activos financieros corrientes.

Dichos activos se contabilizan posteriormente a coste amortizado utilizando el método del tipo de interés efectivo. Las ganancias y pérdidas se reconocen en resultados cuando los préstamos y partidas a cobrar se dan de baja en contabilidad o pierden valor por deterioro, así como a través del proceso de amortización.

Los depósitos y fianzas no corrientes se valoran al coste amortizado usando el método del tipo de interés efectivo. Este tipo de activos no se descuentan.

Este tipo de activos se mantienen con el objetivo de obtener flujos de efectivo contractuales y dan lugar únicamente a pagos de principal e intereses sobre el importe de principal pendiente.

### ***Activos financieros a valor razonable con cambios en resultados***

Los activos financieros a valor razonable con cambios en resultados incluyen activos financieros mantenidos para su negociación y que se adquieren con el propósito de venderse, principalmente, en el corto plazo, así como instrumentos de patrimonio no cotizados de entidades sobre las que no se tiene control ni influencia significativa.

Los activos de esta categoría se clasifican en el balance de situación consolidado, en el epígrafe de Otros activos corrientes, si se esperan liquidar en el corto plazo o en Otros activos no corrientes, en caso contrario.

### ***Operaciones de cesión de activos financieros***

La Compañía da de baja un activo financiero cedido cuando transmite los derechos contractuales a recibir los flujos de efectivo que genera, o cuando aun conservando estos derechos, asume la obligación contractual de abonarlos a los cesionarios y los riesgos y beneficios asociados a la propiedad del activo se transfieren sustancialmente.

En el caso de cesiones de activos en los que los riesgos y beneficios asociados a la propiedad del activo se retienen sustancialmente, el activo financiero cedido no se da de baja del balance, reconociéndose un pasivo financiero asociado por un importe igual a la contraprestación recibida, que se valora posteriormente por su coste amortizado. El activo financiero cedido se continúa valorando con los mismos criterios utilizados antes de la cesión. En la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada se reconocen, sin compensar, tanto los ingresos del activo cedido, como los gastos del pasivo financiero asociado.

### ***Deterioro de valor de los activos financieros***

La Compañía aplica un enfoque simplificado en el cálculo de las pérdidas crediticias esperadas de los activos financieros a coste amortizado, reconociendo en cada fecha de cierre, en su caso, una corrección de valor por las pérdidas crediticias esperadas durante toda la vida del activo. Para ello, el Grupo ha establecido una matriz de provisiones que se basa en su historial de pérdidas crediticias, ajustada por factores prospectivos específicos para dichos activos.

Debido a las características del principal sector donde opera la Compañía, los clientes del segmento hotelero tienen un riesgo de insolvencia mínimo.

En relación a los clientes del Club Vacacional, la Compañía puede proceder a la rescisión de los contratos, por lo que el impacto de la cancelación de dicha cuenta a cobrar implicaría también la baja en cuentas de las obligaciones pendientes de ejecución.

### ***Pasivos Financieros***

Los pasivos financieros dentro del alcance de la NIIF 9 se clasifican según los criterios de valoración como pasivos financieros valorados a coste amortizado. Estos pasivos se reconocen inicialmente a su valor razonable, ajustado por los costes de transacción que le sean directamente imputables. Todos los pasivos financieros no derivados del Grupo se incluyen dentro de la clasificación de Pasivos financieros valorados a coste amortizado

### ***Emisión de obligaciones y otros valores negociables***

Las emisiones de deuda se registran inicialmente por el valor razonable de la contraprestación recibida, deducidos los costes directamente atribuibles a la transacción. Posteriormente, se valoran a coste amortizado utilizando el método del tipo de interés efectivo. Los bonos con un vencimiento superior a doce meses se clasifican en el pasivo no corriente, los que tienen vencimiento inferior se reflejan en el pasivo corriente. En el caso de emisión de obligaciones convertibles, se registran como instrumentos financieros híbridos o compuestos, según los términos de la emisión.



### *Préstamos con rendimientos financieros*

Los préstamos se reconocen inicialmente por su coste, que es el valor razonable de la contraprestación recibida, neto de los costes de emisión asociados al endeudamiento.

Posteriormente al reconocimiento inicial, los préstamos y créditos con rendimiento de intereses son valorados a su coste amortizado mediante el método del tipo de interés efectivo, considerando cualquier coste de emisión y descuento o prima de liquidación.

### *Préstamos y créditos con entidades de crédito*

Los préstamos se registran inicialmente por el efectivo recibido, neto de los costes incurridos en la transacción. En periodos posteriores, se valoran a su coste amortizado utilizando el método del tipo de interés efectivo.

Se incluyen en este epígrafe las deudas originadas por la adquisición de activos financiados a través de contratos de leasing.

### *Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar*

Las cuentas a pagar originadas por operaciones de tráfico se registran a valor razonable y posteriormente son valoradas a coste amortizado utilizando el método de la tasa de interés efectivo.

### *Pasivos por arrendamientos*

Se incluye método de valoración y políticas contable sobre este tipo de pasivos en la Nota 3.12

### *Otros pasivos financieros a coste amortizado*

El resto de pasivos financieros que responden a obligaciones de pago detalladas en la Nota 14 de la memoria, se valoran por el mismo criterio del coste amortizado mediante el método del tipo de interés efectivo. No obstante, aquellos con vencimiento a corto plazo y que no tengan un tipo de interés contractual se valoran por el importe nominal cuando el efecto de no actualizar los flujos de efectivo no sea significativo.

### **Instrumentos Financieros Compuestos**

Son los instrumentos financieros no derivados que incluyen componentes de pasivo y de patrimonio simultáneamente. Se presentan por separado ambos componentes.

En el momento de su reconocimiento inicial, se valora el componente de pasivo por el valor razonable de un pasivo similar que no lleve asociado el componente de patrimonio, y el componente de patrimonio por la diferencia entre el importe inicial y el valor asignado al componente de pasivo. Los costes asociados a esta operación se distribuyen entre los componentes de pasivo y de patrimonio en la misma proporción que resulta de la asignación del valor inicial.

Con posterioridad a su reconocimiento inicial, el componente de pasivo se valora a su coste amortizado, utilizando el método del tipo de interés efectivo.

### **Instrumentos Financieros Híbridos**

Son instrumentos financieros que incluyen dos componentes diferenciados: un contrato principal no derivado y un derivado implícito.

La Compañía reconoce, valora y presenta por separado el contrato principal y el derivado implícito, cuando se dan simultáneamente las siguientes circunstancias:

- Las características y riesgos económicos inherentes al derivado implícito no están estrechamente relacionados con los del contrato principal.
- Un instrumento independiente con las mismas condiciones que las del derivado implícito cumpliría la definición de instrumento derivado.
- El instrumento híbrido no se valora por su valor razonable con cambios en la cuenta de pérdidas y ganancias

En estos casos, el derivado implícito se registra a su valor razonable con cambios en la cuenta de pérdidas y ganancias y el contrato principal se contabiliza según su naturaleza, normalmente a coste amortizado según el método del tipo de interés efectivo. Los cálculos del valor razonable de dichos derivados implícitos son realizados por expertos independientes ajenos al Grupo.

## ***Instrumentos Financieros Derivados***

Los instrumentos financieros derivados se clasifican como activos o pasivos financieros a valor razonable con cambios en la cuenta de pérdidas y ganancias o como coberturas contables. En ambos casos, los instrumentos financieros derivados son registrados inicialmente por su valor razonable a la fecha en que se contrata el derivado y, periódicamente se ajusta dicho valor razonable. Los derivados se contabilizan como activos, en la línea de Otros activos financieros, cuando el valor razonable es positivo y como pasivos, en el epígrafe de Otros pasivos financieros, cuando el valor razonable es negativo.

### ***Coberturas Contables***

La Compañía ha optado por seguir aplicando los requisitos sobre contabilidad de coberturas bajo NIC 39, en aplicación del párrafo 7.2.21 de la NIIF 9.

La Compañía aplica contabilidad de coberturas en aquellas operaciones en las que se espera que la cobertura sea altamente eficaz, esto es, cuando los cambios en el valor razonable o en los flujos de efectivo de los elementos objeto de cobertura, se compensan con los cambios en el valor razonable o flujos de efectivo de los instrumentos de cobertura con una efectividad comprendida entre un rango del 80% al 125%. Asimismo, en el momento de iniciar la cobertura, se documenta formalmente la relación entre el elemento cubierto y el instrumento financiero derivado designado a tal efecto.

El Grupo tiene contratadas varias permutas (o swaps) de tipos de interés clasificadas como coberturas de flujos de efectivo. Las variaciones en el valor razonable de dichos instrumentos financieros derivados se reflejan en el patrimonio neto, en el epígrafe de Otros ajustes por cambios de valor, imputándose por la parte considerada como cobertura eficaz a la cuenta de resultados en la medida en que también se liquida la partida cubierta. La contabilización del valor razonable se hace atendiendo a la fecha de negociación.

El valor razonable de los swaps de tipos de interés se determina mediante la técnica de valoración del descuento de flujos de acuerdo a las características de cada contrato, tales como nominal y calendario de cobros y pagos. Los factores de descuento para la obtención de dicho valor se calculan en base a la curva de tipos cupón cero obtenida a partir de los depósitos y tipos que cotizan en el mercado en la fecha de valoración. El valor razonable resultante se ajusta por el riesgo de crédito propio y de la contraparte, de acuerdo a la NIIF 13. Estos valores se obtienen de estudios realizados, normalmente las entidades financieras con las que el Grupo tiene contratados estos instrumentos.

### ***Derivados que no califican para la contabilidad de coberturas***

Cualquier pérdida o ganancia proveniente de cambios en el valor razonable de los derivados que no cumplen los requisitos para ser considerados como instrumentos de cobertura se imputa directamente a la ganancia o pérdida neta del año. El valor razonable de estos instrumentos financieros derivados se obtiene de estudios realizados por expertos independientes.

## **3.6. Activos no corrientes mantenidos para la venta y operaciones interrumpidas**

En el caso de que existan bienes cuyo valor en libros se espera recuperar a través de una venta en lugar de por su uso continuado, se recogen bajo el epígrafe de Activos no corrientes mantenidos para la venta.

Se registran al menor valor entre su valor en libros y su valor razonable menos los costes de venta. La entidad reconoce una pérdida por deterioro del valor debida a las reducciones iniciales o posteriores del valor del activo hasta el valor razonable menos los costes de venta. La entidad reconoce una ganancia por cualquier incremento posterior derivado de la valoración del valor razonable menos los costes de venta de un activo, aunque no por encima de la pérdida por deterioro del valor acumulada que hubiera sido reconocida.

En la cuenta de pérdidas y ganancias, los ingresos y gastos de operaciones interrumpidas se presentan separados de los ingresos y gastos de operaciones continuadas, por debajo del resultado después de impuestos. No se dota amortización para los activos clasificados como mantenidos para su venta.

Aquellos activos no corrientes que estén en venta, dentro de la actividad del segmento de rotación de activos, pero que todavía se siguen explotando por el Grupo hasta su enajenación no se reclasifican a este epígrafe del balance y se mantienen en el balance de acuerdo a su naturaleza.

### **3.7. Existencias (comerciales, materias primas y otros aprovisionamientos)**

Las materias primas y auxiliares se valoran a coste promedio de adquisición que, en general, es inferior al de realización, practicándose las correcciones valorativas para reflejar su valor estimado de realización en caso de ser inferior al coste. El precio de adquisición comprende el importe consignado en factura más todos los gastos adicionales que se producen hasta que los bienes se hallan en el almacén.

### **3.8. Acciones propias**

Las acciones propias se presentan minorando el patrimonio neto del Grupo, y se valoran por su precio de adquisición, sin efectuar corrección valorativa alguna.

Los beneficios y pérdidas obtenidos en la enajenación de estas acciones se registran directamente contra patrimonio.

### **3.9. Subvenciones oficiales**

Las subvenciones oficiales se registran por su valor razonable cuando existe una seguridad de cumplimiento de las condiciones establecidas para la obtención de las mismas, y de que se recibirán tales subvenciones.

Cuando se trata de una subvención relacionada con una corriente de gastos, ésta es llevada a resultados en los periodos necesarios para igualar la subvención, según una base sistemática, a los gastos que ésta está destinada a compensar.

Cuando la subvención está relacionada con un activo, el valor razonable es reconocido como un ingreso diferido y es llevada a resultados en función de la vida útil esperada de dicho activo.

### **3.10. Provisiones y contingencias**

Las provisiones son reconocidas en el momento en el que el Grupo:

- Tiene una obligación presente, ya sea legal o implícita, como resultado de un suceso pasado.
- Es probable que tenga que desprenderse de recursos que incorporen beneficios económicos para cancelar tal obligación.
- Puede hacer una estimación fiable del importe de la obligación.

Las provisiones se valoran por el valor actual de la mejor estimación posible del importe necesario para cancelar o transferir a un tercero la obligación, registrándose los ajustes que surjan por la actualización de la provisión como un gasto financiero conforme se van devengando. Cuando se trata de provisiones con vencimiento inferior o igual a un año, y el efecto financiero no es significativo, no se lleva a cabo ningún tipo de descuento.

Las provisiones se revisan a la fecha de cierre de cada balance consolidado y son ajustadas con el objetivo de reflejar la mejor estimación actual del pasivo correspondiente a dicha fecha, teniendo en cuenta los riesgos e incertidumbres relativos a la obligación.

Por otra parte, se consideran pasivos contingentes aquellas posibles obligaciones, surgidas como consecuencia de sucesos pasados, cuya materialización está condicionada a que ocurran eventos futuros que no están enteramente bajo el control del Grupo y aquellas obligaciones presentes, surgidas como consecuencia de sucesos pasados, para las que no es probable que haya una salida de recursos para su liquidación o que no se pueden valorar con suficiente fiabilidad. Estos pasivos no son objeto de registro contable, detallándose los mismos en la memoria (ver Nota 22).

#### **Prestaciones post-empleo**

Los planes post-empleo se clasifican como planes de aportaciones definidas o como planes de prestaciones definidas.

#### ***Planes de pensiones de aportaciones definidas***

Un plan de aportaciones definidas es aquel bajo el cual el Grupo realiza contribuciones fijas a una entidad separada y no tiene ninguna obligación legal, contractual o implícita de realizar contribuciones adicionales si la entidad separada no dispusiese de activos suficientes para atender los compromisos asumidos.

Las contribuciones se reconocen como prestaciones a los empleados cuando se devengan.

### *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 consolidada, excepto cuando se trate de derechos revocables, en cuyo caso, se imputan a la cuenta de pérdidas y ganancias de forma lineal en el período 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 acuerdo 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 se ofrecen más detalles sobre esta valoración.

En lo que se refiere a los compromisos por pensiones y obligaciones estipulados 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.

### **3.11. Reconocimiento de ingresos**

Los ingresos operativos derivados de los contratos con clientes se registran a medida que la Compañía satisface las obligaciones comprometidas con dichos clientes.

A la hora de registrar dichos ingresos, se realiza el análisis de 5 etapas incluido en la NIIF 15, para la determinación del importe y del momento de reconocimiento de ingresos para cada uno de los tipos de contratos con los clientes de sus segmentos operativos:

- Identificación del contrato del cliente
- Identificación de las obligaciones de desempeño.
- Determinación del precio de la transacción.
- Asignación del precio a las distintas obligaciones de desempeño.
- Reconocimiento de ingresos según el cumplimiento de cada obligación.

Dichos ingresos se presentan netos de descuentos, devoluciones y del impuesto sobre el valor añadido. El Grupo basa sus estimaciones de devolución en resultados históricos, considerando el tipo de cliente, el tipo de transacción y las circunstancias específicas de cada acuerdo.

### *Venta de habitaciones y otros servicios relacionados*

El ingreso procedente de la venta de habitaciones se reconoce diariamente en función de los servicios prestados por cada establecimiento hotelero, e incluyendo los clientes “en casa”, es decir, aquellos que todavía se hospedan en el hotel a la hora de cierre de la producción diaria. Para este tipo de contratos, se ha identificado como única obligación de ejecución la del propio servicio hotelero, que incluye la puesta a disposición de los clientes de la habitación de hotel.

En los casos en que la tarifa hotelera incluye servicios de comida y bebida (desayuno, media pensión o pensión completa), se identifica una obligación de ejecución adicional, a la que se le asigna un precio diferenciado en base al enfoque del coste esperado más un margen. Cabe mencionar que en los hoteles comercializados exclusivamente en régimen de todo incluido (principalmente ubicados en América), no se considera un servicio diferenciado, aunque a efectos de desglose se asigna un porcentaje de la tarifa al concepto de “ingresos por comida y bebida”.

En cualquier caso, las obligaciones de ejecución comprometidas con los clientes de hotel se consideran satisfechas a lo largo del tiempo, durante la estancia del cliente en el establecimiento, reconociéndose el Grupo el ingreso diario correspondiente a los servicios consumidos por el cliente en tal fecha.

Dentro del segmento de negocio hotelero, la Compañía gestiona el programa propio “Meliá Rewards” de fidelización de clientes, que consiste en premiar a los clientes que consumen estancias en hoteles o servicios de entidades asociadas, mediante una serie de puntos canjeables por premios como pueden ser, entre otros, estancias gratuitas en hoteles gestionados por el Grupo.

En el caso de que el cliente hotelero sea socio del programa de fidelización y acumule puntos por sus estancias, se identifica una obligación de desempeño diferenciada, a la cual se le asigna un importe en función del valor razonable de dichos puntos, y que será satisfecha en el momento en que el socio del programa haga uso de los puntos obtenidos, difiriendo hasta dicho momento el reconocimiento de ingresos en la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada del Grupo, por el importe asignado a dicha obligación.

Adicionalmente, otros servicios prestados directamente por los hoteles, como el alquiler de salones, realización de eventos, alquiler de locales comerciales a terceros, etc... se incluyen en el epígrafe de “Ingresos otros negocios” del cuadro incluido en la Nota 8.1 de la presente memoria consolidada y se reconocen en función de la NIIF aplicable en el momento en que se presta el servicio.

### *Prestación de servicios de gestión hotelera*

En cuanto a los contratos con propietarios de hoteles para la gestión de sus establecimientos, son varias las obligaciones de desempeño identificadas en cada uno de los contratos. La principal obligación del Grupo en dichos contratos es la de prestar servicios de gestión hotelera para dichos establecimientos. La contraprestación por estos servicios se establece como un porcentaje sobre el importe de los ingresos totales y el Beneficio Bruto Operativo (GOP) generado por la gestión del Grupo. Mensualmente, la Compañía reconoce los ingresos correspondientes en la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada en función de cuál ha sido la evolución de ambas magnitudes para cada uno de los contratos de gestión hotelera, conforme a las condiciones contractuales fijadas en cada uno de ellos.

Las otras obligaciones de desempeño diferenciadas en los contratos de gestión hotelera se corresponden con servicios relacionados con dicha actividad, como comisiones por reservas realizadas a través de los canales propios del Grupo Meliá, o licencias de uso de aplicaciones informáticas propias o gestionadas centralizadamente. La Compañía reconoce los ingresos procedentes de la prestación de estos servicios a medida que se satisfacen dichas obligaciones que, para el caso concreto de las comisiones por reservas, coincide con la llegada del cliente al hotel.

Estos ingresos se incluyen en el epígrafe de “Otros ingresos” del cuadro de la Nota 8.1 de la presente memoria consolidada.

### *Venta de unidades de club vacacional*

En cuanto a los contratos por ventas de unidades de club vacacional, el Grupo ha identificado como obligación de desempeño la puesta a disposición de los clientes del Club de las unidades comercializadas en sus correspondientes semanas. Independientemente del plazo del contrato, dicha obligación se considera satisfecha en el momento en que el cliente hace uso de dicha semana, momento en el que se reconoce el ingreso en la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada. El Grupo reparte la contraprestación recibida de forma proporcional al número de semanas incluidas en el contrato, difiriendo el reconocimiento de ingresos hasta el momento de su uso y reconociendo en el epígrafe de “Subvenciones de capital y otros ingresos diferidos” del pasivo del balance consolidado el importe correspondiente a las semanas no usadas.

La contraprestación pactada en la mayor parte de los contratos con clientes del club vacacional incluye remuneración de intereses por los pagos aplazados pactados en dichos contratos. El Grupo reconoce el ingreso procedente de dichos intereses a lo largo del tiempo en el momento en que se genera el derecho al cobro de los mismos, puesto que los clientes tienen la posibilidad de pagar anticipadamente los importes pendientes.

### *Plusvalías de inmovilizado*

La Compañía realiza una gestión activa de su cartera de activos inmobiliarios. De forma general, se trata de operaciones de venta por rotación de activos, y se pueden articular a través de la venta directa del activo o a través de la sociedad propietaria de dicho activo. El resultado neto de dichas operaciones se presenta en el epígrafe de Ingreso operativos como Plusvalías de inmovilizado y se calcula tal y como indica el párrafo 71 de la NIC 16, deduciendo del valor razonable de la contraprestación recibida el importe en libros de los activos enajenados.

Este segmento operativo de la Compañía incluye, asimismo, operaciones de venta y/o aportación de hoteles a negocios conjuntos y entidades asociadas, con el objetivo de maximizar los flujos de caja presentes y futuros de este portfolio. Estas operaciones implican la baja en cuentas consolidadas de los hoteles y el reconocimiento de la contrapartida, ya sea efectivo o la participación retenida o una combinación de ambas.

El Grupo aplica el enfoque de reconocimiento de la participación residual retenida en dichos negocios hoteleros a valor razonable, imputando a resultados la variación del importe en libros, tal y como se explica en la Nota 2.5. Por lo tanto, las plusvalías registradas se corresponden con la totalidad de la plusvalía obtenida.

### *Ingresos por arrendamiento*

Los ingresos procedentes de arrendamientos en inversiones inmobiliarias se reconocen linealmente a lo largo del periodo del arrendamiento y se incluyen como ingresos operativos, dentro del segmento de gestión de activos.

### *Ingresos por intereses*

Los ingresos por intereses se reconocen usando el método del tipo de interés efectivo para todos los instrumentos financieros valorados a coste amortizado. El tipo de interés efectivo es la tasa que descuenta exactamente los pagos o cobros en efectivo estimados durante la vida esperada del instrumento financiero. Los ingresos por intereses se registran como ingresos financieros en la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada.

### *Dividendos*

Los ingresos por dividendos se reconocen cuando se establece el derecho del Grupo a recibir el cobro correspondiente.

## **3.12. Arrendamientos**

El Grupo evalúa al inicio de un contrato si dicho contrato contiene un arrendamiento. Para aquellos contratos que califiquen como tal, se procede a registrar el pasivo por arrendamiento y derecho de uso correspondientes. En caso contrario, se reconocen las cuotas de arrendamiento como un gasto operativo a medida que los beneficios económicos del bien arrendado se van materializando.

El pasivo por arrendamiento se calcula inicialmente como el valor presente de los pagos fijos o sustancialmente fijos por arrendamiento que no hayan sido desembolsados en esa fecha, descontados utilizando la tasa incremental durante el plazo mínimo no cancelable, considerando las opciones de extensión que sea razonablemente cierto ejercer y los periodos con opción de rescindir que no se considera razonablemente cierto ejercer.

El registro inicial del activo por derecho de uso comprende la medición inicial del pasivo, incluyendo los pagos realizados antes del comienzo del arrendamiento y los costes directos iniciales, descontando los incentivos recibidos. Es habitual el establecimiento de cláusulas en los contratos de arrendamiento hotelero que requieran desembolsos para realizar mejoras en el activo por parte del arrendatario. En tales casos, la mejora no suele ser específica y se incluyen como mayores pagos a descontar, afectando al pasivo y al derecho de uso.

Posteriormente, el derecho de uso se valora a coste menos la amortización acumulada y el importe acumulado de las posibles pérdidas por deterioro. Se considera como plazo de amortización el periodo de arrendamiento o la vida útil del activo subyacente, lo que ocurra primero. Además, se ajusta su valor en caso de producirse nuevas mediciones del pasivo producidas por circunstancias que afecten a los importes de los pagos o al periodo de arrendamiento. Algunas de estas modificaciones, requieren revisar la tasa de descuento utilizada.

El Grupo aplica la NIC 36 para determinar si un activo por derecho de uso está deteriorado y reconoce cualquier pérdida por deterioro identificada conforme se describe en la Nota 3.2.

La Compañía ha aplicado las siguientes políticas contables, estimaciones y criterios:

### *Alcance*

La Compañía aplica la exención por bajo valor para los contratos de arrendamiento cuyo activo subyacente no supera los 5.000 dólares estadounidenses y por corto plazo para los contratos de arrendamiento concertados para un plazo inferior a un año. No se separan los componentes que no son arrendamientos de aquéllos que sí lo son, para aquellas clases de activos en los cuales la importancia relativa de estos componentes no sea significativa con respecto al valor total del arrendamiento.

La Compañía considera que los contratos de gestión hotelera no se encuentran en el ámbito de aplicación de la NIIF 16 y, por tanto, se reconocen los ingresos de gestión en base a la NIIF 15 (ver Nota 3.11).

### *Pagos mínimos*

La mayoría de los contratos de arrendamiento hotelero incluyen un pago contingente en función del índice de precios del país donde se ubica el activo, que se revisa normalmente con periodicidad anual. El valor del índice a fecha de inicio del arrendamiento se considera en el cálculo de pagos mínimos.

En el caso de contratos de arrendamiento con cuotas variables en los que se fija un mínimo por periodo, se considera este importe en el cálculo inicial, reconociendo como gasto en la cuenta de resultados el importe de la cuota variable que supere el pago mínimo fijado.

### *Plazo de arrendamiento*

Con independencia de la fecha de firma del contrato, se considera fecha inicial del arrendamiento a efectos de su reconocimiento en los estados financieros del Grupo, la fecha en que efectivamente se toma posesión del hotel, que coincide con la fecha de apertura del mismo.

La Compañía considera el plazo mínimo no cancelable como el plazo inicial establecido en el contrato de arrendamiento, sin incluir las posibles prórrogas cuando no se considera razonablemente cierto que se vayan a ejercer. Para la determinación de si una prórroga se ejercerá con una certeza razonable, se han definido algunas características clave que el Grupo evalúa para determinar si existen incentivos económicos para dicho ejercicio: cuotas no ajustadas a mercado, inversiones a incurrir y singularidad del activo hotelero, entre otras.

### *Tasa de descuento*

Dada la dificultad de establecer la tasa de interés implícita en los contratos de arrendamiento hotelero, el Grupo ha optado por calcular la tasa de incremental por préstamos aplicable a cada contrato. El modelo de cálculo de dichas tasas incrementales se basa en una tasa libre de riesgo, el riesgo del entorno económico del activo (país) y el riesgo inherente a la Compañía, todo ello ponderado por el valor temporal de los flujos establecido en el calendario de pagos mínimos de cada contrato de arrendamiento.

Los pasivos por arrendamiento con entidades de crédito (leasings) se registran inicialmente usando la tasa de interés implícita en el contrato. Estos pasivos se presentan en el epígrafe de “Deudas con entidades de crédito” del balance consolidado.

### *Deterioro del derecho de uso*

En general, los activos por derecho de uso no generan entradas de efectivo independientes por lo que su evaluación de deterioro debe realizarse como parte de una unidad generadora de efectivo, y consecuentemente el Grupo ajusta el cálculo del valor recuperable de dicha unidad generadora de efectivo descrito en esta Nota. En este sentido, el Grupo excluye del valor en libros de la unidad generadora de efectivo los pasivos por arrendamiento, y excluye asimismo del cálculo de su valor en uso los pagos asociados a dichos pasivos. Por el contrario, el Grupo incluye en el cálculo del valor en uso las cuotas variables ya que no están incluidos en el pasivo por arrendamiento, así como las cuotas de renovación del arrendamiento cuando el plazo del mismo sea inferior al período de proyección de los flujos de efectivo de la unidad generadora de efectivo.

Al evaluar el valor en uso, el Grupo proyecta flujos de efectivo futuros considerando el presupuesto aprobado por los órganos de gobierno de la Compañía para el ejercicio 2021, y aplicando hipótesis de crecimiento consistentes con el mercado en que opera el activo y su desempeño histórico para el resto del período, hasta completar un período igual a la duración del arrendamiento. Las tasas de descuento utilizadas en la determinación del importe recuperable también se ajustan de forma que sean coherentes con los flujos de efectivo subyacentes y con la unidad generadora de efectivo correspondiente.

### 3.13. Impuesto sobre las ganancias

El gasto por impuesto sobre beneficios del ejercicio se calcula como la suma del impuesto corriente de cada una de las sociedades dependientes integradas en estas cuentas anuales consolidadas, a excepción de los 3 grupos fiscales consolidados existentes, cuyas cabeceras son: Meliá Hotels International, S.A., Sol Meliá France S.A.S. e Inversiones Explotaciones Turísticas, S.A. que suman como una unidad cada una de ellas.

Este cálculo resulta de la aplicación del correspondiente tipo de gravamen sobre la base imponible del ejercicio tras aplicar las bonificaciones y deducciones existentes, y de la variación de los activos y pasivos por impuesto diferido contabilizados. Se reconoce este importe en la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada, excepto en aquellos casos en los que este impuesto está directamente relacionado con partidas directamente reflejadas en el patrimonio neto, en cuyo caso el impuesto se reconoce en este epígrafe.

Los activos y pasivos por impuestos corrientes se valoran por el importe que se espera recuperar o pagar. Los tipos impositivos utilizados son los que estén en vigor a la fecha del balance consolidado.

Los activos y pasivos por impuesto diferido se calculan para todas las diferencias temporarias existentes a la fecha del balance consolidado como diferencia entre el valor en libros de los activos y pasivos y el que constituye el valor fiscal de los mismos.

Los activos por impuesto diferido y los pasivos por impuesto diferido se compensan si, y solo si, existe un derecho legalmente reconocido de compensar los activos por impuesto corriente con los pasivos por impuesto corriente y cuando los activos por impuesto diferido y los pasivos por impuesto diferido se derivan del impuesto sobre las ganancias correspondientes a la misma autoridad fiscal, que recaen sobre la misma entidad o sujeto fiscal, o diferentes entidades o sujetos fiscales, que pretenden liquidar los activos y pasivos fiscales corrientes por su importe neto.

Un pasivo por impuesto diferido es reconocido para todo tipo de diferencias temporarias imponibles, excepto en las diferencias temporarias imponibles que surjan de un fondo de comercio comprado cuya amortización no es fiscalmente deducible y las que surjan del reconocimiento inicial de un activo o pasivo en una transacción que no es una combinación de negocios, y que en el momento de la transacción no afectó ni al resultado contable ni al resultado fiscal.

Asimismo, un pasivo por impuesto diferido es reconocido para todas las diferencias temporarias imponibles que provengan de inversiones en entidades dependientes, asociadas o negocios conjuntos, excepto que se den conjuntamente las dos condiciones siguientes: que la sociedad dominante sea capaz de controlar el momento de reversión de la diferencia temporaria y que sea probable que la diferencia temporaria no revierta en un futuro previsible.

Un activo por impuesto diferido es reconocido para todas las diferencias temporarias deducibles y créditos fiscales por bases imponibles pendientes de compensación y deducciones pendientes de aplicación, siempre que sea probable que se vaya a recuperar por la generación de suficientes beneficios fiscales, contra la cual se podrá utilizar el activo por impuesto diferido y créditos fiscales por bases imponibles negativas o deducciones, excepto en las diferencias temporarias deducibles que surjan del reconocimiento inicial de un activo o pasivo en una transacción que no es una combinación de negocios, y que en el momento de la transacción, no afectó ni al resultado contable ni al resultado fiscal.

Asimismo, un activo por impuesto diferido, para todas las diferencias deducibles que provengan de inversiones en entidades dependientes, asociadas o empresas conjuntas, sólo es reconocido cuando se den conjuntamente las dos condiciones siguientes: que sea probable que las diferencias temporarias vayan a revertir en un futuro previsible y se espere disponer de beneficios fiscales contra los cuales cargar las citadas diferencias temporarias.

La recuperación del activo por impuesto diferido es revisada en cada cierre de balance, ajustándose al importe del saldo del activo por impuesto diferido que se estime probable que se vaya a recuperar por la generación de suficientes beneficios fiscales, calculados aplicando el criterio de prudencia y excluyendo los posibles beneficios por enajenación de inmuebles, dada la incertidumbre en cuanto a las fechas de realización de los mismos, al depender de las condiciones de mercado, así como de la variedad de consecuencias fiscales eventuales en función de la naturaleza de las transacciones que se realicen.

Los activos y pasivos por impuesto diferido son medidos basándose en su forma esperada de materialización y en la normativa fiscal y tipos impositivos que se hayan aprobado, o estén a punto de aprobarse, en la fecha del balance consolidado.

### 3.14. Transacciones en moneda extranjera

Los débitos y créditos en moneda extranjera se valoran al tipo de cambio existente a la fecha de la operación, reconvirtiéndose al tipo de cambio al cierre de cada ejercicio.



Las diferencias de cambio se consideran ingreso o gasto del ejercicio en el que se producen, excepto las derivadas de aquellas operaciones de financiación a sociedades dependientes en el extranjero, que hayan sido consideradas como mayor valor de la inversión neta en dichos negocios como consecuencia de no estar contemplada la liquidación de estas operaciones ni que ésta sea probable atendiendo a la situación financiero patrimonial de las sociedades dependientes, tal y como se contempla en la NIC 21 “Efectos de las variaciones en los tipos de cambio de la moneda extranjera.”

### 3.15. Moneda funcional y economías hiperinflacionarias

El euro es la moneda de presentación del Grupo, y de su matriz Meliá Hotels International, S.A.

La moneda funcional de cada una de las sociedades integrantes del Grupo es la moneda del entorno económico principal en el que opera la entidad. A cierre de los ejercicios 2020 y 2019 se considera que la economía de Venezuela es hiperinflacionaria, ya que se ha determinado que cumple las características del entorno económico indicadas en la NIC 29 “Información financiera en economías hiperinflacionarias”.

Como consecuencia, se reexpresan los balances de las sociedades venezolanas del perímetro de consolidación, basándose en el método del coste corriente, reflejando así los efectos de los cambios en los índices de precios en sus activos y pasivos no monetarios.

Asimismo, se imputa a la cuenta de pérdidas y ganancias de estas sociedades la pérdida o ganancia de poder adquisitivo derivada de la aplicación de la variación del índice de precios a la posición monetaria neta. También se incluye en el resultado financiero el efecto de la reexpresión en la unidad monetaria corriente del resto de partidas de la cuenta de pérdidas y ganancias de las sociedades venezolanas.

Con el objeto de mejorar la imagen fiel de los estados financieros consolidados, y dada la evidente relación económica existente entre los impactos reconocidos por la hiperinflación y la devaluación que se registran en el país en los últimos años, el Grupo presenta ambos efectos en el patrimonio neto consolidado, reconociendo tanto el efecto de la revalorización de partidas no monetarias como el efecto de las diferencias de conversión a euros, directamente en el epígrafe de Ganancias Acumuladas del patrimonio neto.

A continuación, se muestran los impactos acumulados de ambas magnitudes desglosadas por separado para el ejercicio actual y el anterior:

(miles de €)	31/12/2020	31/12/2019
Revalorización por hiperinflación	366.523	279.742
Diferencias conversión (devaluación)	(542.008)	(454.721)

De acuerdo a estudios de expertos independientes, la hiperinflación se sitúa en torno a 3.548%. En 2019, el incremento de la inflación ascendió al 16.291% (ver Nota 2.6).

No existe ninguna otra sociedad en el perímetro de consolidación que tenga la consideración de economía hiperinflacionaria al cierre de los ejercicios 2020 y 2019.

## Nota 4. Impactos COVID-19

La crisis del Covid-19 originada en Wuhan, declarada por la OMS epidemia sanitaria a inicios del año y calificada como pandemia por esa misma institución el 11 de marzo de 2020, se ha expandido globalmente durante todo el ejercicio 2020, representando una seria amenaza para la salud pública.

Una crisis de salud pública de alcance mundial que ha afectado directamente al desarrollo de la economía global y, por supuesto, a los mercados en los que opera el Grupo y a su actividad, introduciendo un alto grado de incertidumbre.

Bajo estas inéditas circunstancias, el Grupo ha desarrollado un plan de medidas que giran en torno a 5 palancas de actuación para dar respuesta a los impactos que pudieran derivarse de la pandemia, poniendo el foco en el día después con el objetivo de reforzar la posición de la Compañía:

- **Gestión Táctica del Covid-19:** como medida a corto plazo se ha diseñado un plan de continuidad del negocio para sortear los meses más duros de la crisis.
- **Evolución organizativa:** para garantizar la eficiencia y profesionalización del servicio ofrecido a nuestras unidades de negocio.
- **Apuesta por la digitalización:** con el objetivo de evolucionar hacia un modelo operativo digitalizado a través de la innovación, tecnología y procesos más eficientes.

- Gestión sostenible: para avanzar hacia un futuro sostenible desde un presente responsable.
- Fortalezas de negocio: reforzar los pilares básicos de negocio (canal directo melia.com, programa de fidelidad MeliáRewards y el valor de las marcas de la Compañía), a través de un crecimiento selectivo y de calidad, un foco al Total Revenue y la puesta en valor del "sistema Meliá".

Se muestran a continuación impactos y medidas tomadas por el Grupo para la gestión del Covid-19:

#### 4.1. Efecto en el negocio y en medidas alternativas de rendimiento

La evolución del negocio hotelero ha ido cambiando a lo largo del ejercicio debido a los diferentes escenarios que se han ido produciendo por el desarrollo de la pandemia en los diferentes destinos donde opera el Grupo.

En este sentido, en España los primeros dos meses del ejercicio evolucionaron en línea con lo esperado. Sin embargo, con la declaración en marzo del estado de alarma, se produjo el inicio del cierre de los hoteles hasta mayo, cuando se permitió, con ciertas restricciones, la reapertura de los mismos. A partir de mediados de junio, con el final de la desescalada y la libertad de movimiento interprovincial se reabrieron una serie de establecimientos en la costa peninsular, para dar cabida al cliente nacional vacacional, con unos niveles de ocupación reducidos.

El tercer trimestre estuvo marcado por los rebotes sucedidos en España y otros países emisores, siendo el segmento de TTOO el principal impactado. En base a lo anterior, la estrategia de venta estuvo focalizada en la producción del cliente nacional y, en algunos casos, provocó la anticipación de cierre de algunos hoteles de temporada, dada la dependencia del cliente internacional en algunos destinos vacacionales. Los destinos urbanos mostraron dos comportamientos dispares, teniendo las ciudades secundarias un buen comportamiento frente a las ciudades principales como Madrid y Barcelona, con resultados más discretos por la ausencia del segmento MICE y Corporate.

Durante el tramo final del año, los confinamientos perimetrales y las limitaciones a la movilidad aceleraron el cierre de algunos hoteles.

Por su parte, en EMEA el año arrancó a su vez con una cierta normalidad, hasta que en marzo comenzaron las restricciones y los cierres de hoteles. Tras este período siguió una tímida recuperación en la zona que fue frenada con la llegada de la segunda ola en julio. El cierre del ejercicio llegó en plena tercera ola, con muchos países europeos casi en confinamiento total (Reino Unido, Francia) mientras otros tienen una mínima operación con muchas dificultades (Alemania, Italia). Por el contrario, la subregión de MEA ha operado con cierta normalidad.

En el caso de América, previo a las declaraciones oficiales de la existencia de brotes de la epidemia en República Dominicana, el Grupo inició los procesos de cierre a partir de la tercera semana de marzo. Durante el segundo y tercer trimestre todos los hoteles de Punta Cana estuvieron cerrados por la falta de demanda y por la lenta recuperación de frecuencia de vuelos. Sin embargo, en el último trimestre del ejercicio se ha observado una paulatina recuperación apoyada por llegadas de EEUU. Por su parte México y EEUU iniciaron el ejercicio con una tendencia muy positiva hasta la llegada de la pandemia en marzo, que paralizó la operación turística desde ese mes hasta junio, mes en el que comenzó la reactivación paulatina en ambos mercados.

A diferencia del resto de regiones, en Asia la crisis del Covid-19 se inició a finales de enero, lo que provocó el cierre de varios hoteles en la región a partir de febrero. El segundo trimestre fue un trimestre de salida del pico de la pandemia en la región, exceptuando el caso de Indonesia. En la segunda mitad del año, destaca la evolución positiva de los hoteles en China, con cifras similares a los niveles de 2019. Sin embargo, otros países con mayor dependencia del cliente internacional están viendo impactados de manera más negativa los efectos de la pandemia.

Como resultado de todo lo anterior, los ingresos de explotación de establecimientos hoteleros en propiedad y en arrendamiento, así como los ingresos por honorarios de gestión han disminuido un 70% con respecto al ejercicio 2019. Por su parte, el RevPaR del Grupo en este ejercicio ha disminuido un 50,32% en todo el mundo. La tasa de ocupación se ha reducido en unos 31,6 puntos y el número de habitaciones disponibles ha disminuido en 6 millones, lo que supone un 52,42% respecto al ejercicio anterior.

En la Nota 2 se presentan desgloses adicionales sobre el cálculo de las medidas alternativas de rendimiento (o APMs por sus siglas en inglés) utilizadas por la Compañía.

Dada la significativa disminución de los ingresos y la ocupación en nuestros hoteles, el Grupo ha implantado durante el ejercicio severos planes de contingencia que han reducido los gastos operativos en el ejercicio en aproximadamente 623 millones de euros en comparación con el 2019, lo que ha supuesto una disminución del 47,8%.

Cabe destacar que, con el fin de maximizar el bienestar y la seguridad en los hoteles del Grupo, y adaptándose a las nuevas necesidades y exigencias de los clientes, la Compañía ha impulsado el programa *Stay Safe With Meliá*, certificado por Bureau Veritas, con el objetivo de gestionar las medidas preventivas necesarias a aplicar frente al Covid-19. Además, algunos de nuestros hoteles se han reconvertido en hospitales provisionales durante este periodo, prestando servicios esenciales a las comunidades locales para ayudar a aliviar en la medida de lo posible los efectos de esta crisis.

Los administradores, en la situación actual y con el proceso de vacunación ya en marcha, siguen evaluando y supervisando la continua implementación de medidas adicionales para adaptar las operaciones del Grupo conforme siga evolucionando la pandemia.

En este sentido, los administradores y la Dirección de la Sociedad dominante han considerado que los efectos provocados por el Covid-19 en las actividades del Grupo han afectado a las estimaciones que se venían realizando y, consecuentemente, al valor en libros de los activos y pasivos del balance consolidado, así como a determinados riesgos financieros: riesgo de mercado (riesgo de tipo de cambio y de tipo de interés), riesgo de crédito y riesgo de liquidez.

En este sentido han realizado una evaluación conforme a la mejor información disponible, de cuyos resultados se destacan los siguientes aspectos:

#### **4.2. Estimaciones y valor recuperable de activos fijos**

Los administradores y la Dirección de la Sociedad dominante estiman que, como consecuencia de los efectos de la crisis provocada por la pandemia del coronavirus, existen indicios de deterioro de valor según se describen en el párrafo 12 de la NIC 36, tales como cambios significativos en el entorno económico con incidencia adversa y, consecuentemente, de acuerdo con el párrafo 9 de la citada norma, se ha procedido a estimar el valor recuperable de todos los activos fijos.

##### *Activos hoteleros en propiedad*

En esta categoría se incluyen tanto los activos hoteleros propiedad de empresas del grupo consolidadas por el método de integración global, como los de las entidades asociadas consolidadas por el método de la participación, así como las inversiones inmobiliarias.

El Grupo ha considerado que los activos de su propiedad con un valor neto contable al 31 de diciembre de 2020 superior al 75% del importe de las últimas tasaciones obtenidas de un experto independiente y teniendo casi todas ellas con una antigüedad inferior a 2 años, podrían presentar indicios de deterioro.

Para los activos identificados se ha obtenido una valoración actualizada mediante una combinación de tasaciones realizadas por expertos independientes y valoraciones realizadas internamente por el Grupo. Las tasaciones externas han sido realizadas en el ejercicio por las firmas especializadas en servicios de inversión y consultoría hotelera Jones Lang LaSalle y Knight Frank, y valoraban los activos al 31 de diciembre de 2020.

Los valoradores externos han emitido su valoración sujeta a una "incertidumbre material" de acuerdo con la normativa VPS3 y VPGA10 de los Estándares Globales de Valoraciones RICS como consecuencia del Covid-19. En este sentido, debe atribuirse a la valoración un grado menor de certidumbre y un mayor grado de atención. No obstante, la valoración de los activos recoge una estimación del potencial impacto que esta situación podría llegar a tener en los ingresos netos, expectativas de crecimiento y descuentos de cada activo propiedad del Grupo.

El criterio de valor utilizado por los expertos independientes ha consistido en el descuento de flujos de caja.

Adicionalmente, el Grupo ha aplicado el mismo criterio que los expertos independientes para todos sus activos en propiedad valorados internamente.

##### *Derechos de uso sobre activos hoteleros*

El Grupo ha realizado una estimación de su importe recuperable mediante la determinación de su valor en uso. Como consecuencia del Covid-19, el Grupo ha realizado un plan de negocios actualizado para el periodo 2020 - 2030, con tres escenarios posibles basados en diferentes hipótesis de recuperación del mercado en los próximos 3 años. Una vez alcanzada la recuperación se producirá un periodo de estabilización y normalidad, con mejoras importantes de márgenes fundamentadas en la apuesta que el Grupo ha hecho por la digitalización y la implantación de un nuevo modelo operativo y, por último, una fase de crecimiento. A la hora de realizar esta actualización del plan de negocios, el Grupo se ha apoyado en su experiencia en crisis anteriores y en los estudios realizados sobre la recuperación de esta crisis por expertos sectoriales de reconocido prestigio, si bien es de público conocimiento que esta crisis no tiene precedentes en el sector, ya que ninguna antes había provocado el cierre de la totalidad de las unidades de negocio durante tantos meses.

Al evaluar el valor en uso, el Grupo ha tomado como base el nuevo plan de negocios, proyectando los flujos de efectivo futuros por hotel y estimando un valor residual de acuerdo a una tasa de crecimiento a largo plazo no superior al crecimiento esperado de la economía y del sector donde opera el activo. Los flujos futuros de efectivo estimados se descuentan utilizando una tasa de descuento antes de impuestos, la cual ha sido revisada respecto de la empleada al 31 de diciembre de 2019, para reflejar la evolución del valor del dinero en el tiempo en el mercado actual y los riesgos específicos del activo que no hubieran sido ajustados ya en los flujos futuros de efectivo estimados, principalmente los riesgos de negocio y de los países donde radican los activos.

Las tasas de descuento empleadas, por área geográfica, han sido las siguientes:

	WACC
España	7,69%
EMEA	6,88%-7,69%
América	7,34%-12,53%

### Impactos

Como consecuencia de la evaluación realizada del efecto del Covid-19, la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada correspondiente al ejercicio anual 2020 recoge en los epígrafes “Amortización y deterioro material e intangible” y “Amortización y deterioro derechos de uso” una pérdida por deterioro por importe de 41,5 millones de euros y 70,0 millones de euros, respectivamente. Asimismo, en relación con las inversiones inmobiliarias, el epígrafe “Otros gastos” recoge un gasto por importe de 21 millones de euros correspondiente a la variación de valor razonable de las inversiones inmobiliarias. Por último, las inversiones en sociedades puestas en equivalencia incluyen deterioros de sus activos en propiedad por un importe de 17,7 millones de euros.

La distribución del deterioro por área geográfica es, en millones de euros, la siguiente:

	Activos Puesta en equivalencia	Activos en propiedad	Derechos de uso sobre activos hoteleros	Total
España	13,04	16,59	43,42	73,05
EMEA		23,60	14,95	38,55
América	4,70	22,35	11,68	38,73
<b>Total</b>	<b>17,74</b>	<b>62,54</b>	<b>70,05</b>	<b>150,33</b>

## 4.3. Gestión de riesgos

### Riesgo de liquidez

En respuesta al impacto negativo que la crisis originada por el Covid-19 ha tenido en los flujos de caja de explotación durante el ejercicio 2020, así como el que se espera que continúe teniendo en el corto plazo, se han adoptado numerosas acciones para aumentar la liquidez y fortalecer la posición financiera del Grupo, que incluyen:

- Reducción de costes de personal a través de la adopción de las medidas que, conforme al marco jurídico establecido en cada país, han permitido una mejor adecuación a la situación.
- No aprobación de la propuesta de distribución de dividendos con cargo a reservas, y aplicación a reservas de la totalidad del resultado del ejercicio 2019 de la sociedad dominante con el fin de fortalecer el equilibrio patrimonial de la misma.
- Cese del programa de recompra de acciones propias.
- Cerradas operaciones de financiación por un importe total de 575 millones de euros, destacando que toda esta financiación lo ha sido sin ningún tipo de riesgo o garantía colateral.

Los administradores y la Dirección de la Sociedad dominante realizan una supervisión constante de la evolución de la situación, así como de los efectos que pueda tener en el mercado de crédito, y consideran que, sin perjuicio de las potenciales mejoras y adecuaciones que, en cualquier caso puedan ser de aplicación, la tesorería recogida en el balance consolidado, así como las disponibilidades de pólizas de crédito y líneas de financiación, las políticas de endeudamiento aplicadas y el importe de flujos generados en los escenarios más adversos, garantizan que el Grupo pueda hacer frente con solvencia a las obligaciones recogidas en el balance consolidado al 31 de diciembre de 2020, no existiendo una incertidumbre material sobre la continuidad de las operaciones del Grupo.

## Riesgo de crédito

Tal y como se indica en la memoria consolidada del ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019, debido a las características del principal sector donde opera el Grupo, los clientes del segmento hotelero tienen un riesgo de insolvencia mínimo, mientras que, en relación a los clientes del Club Vacacional, el Grupo puede proceder a la rescisión de los contratos, por lo que el impacto de la cancelación de dicha cuenta a cobrar implicaría también la baja en cuentas de las obligaciones. En este sentido, el Grupo ha acordado con una parte de sus clientes compromisos en forma principalmente de aplazamiento o modificación de calendario de flujos de caja. Los citados compromisos son destinados a mitigar restricciones temporales de liquidez en los deudores, y no suponen una modificación sustancial de las condiciones de los activos financieros relacionados al no diferir en más de un 10% el valor actual de los flujos de efectivo previstos de acuerdo con los términos modificados y el valor actual de los flujos de efectivo de acuerdo con los términos originales del contrato. Como consecuencia de las medidas adoptadas no se han dado de baja del balance clientes por importe relevante.

Por otro lado, la Compañía ha considerado el impacto de la crisis del Covid-19 en su evaluación de las pérdidas crediticias esperadas durante toda la vida de los activos financieros derivados de los saldos mantenidos con clientes. En este sentido, han ajustado los factores prospectivos específicos, empleados conjuntamente con el historial de pérdidas crediticias para la determinación de deterioros, para recoger el incremento de 27,37 días del periodo medio de cobro, así como el efecto macroeconómico en los diferentes países previsto por instituciones de reconocido prestigio, considerando asimismo las medidas de apoyo a la liquidez adoptadas por los gobiernos de los países donde se ubican los hoteles del Grupo de las que se puedan beneficiar los clientes, si bien combinado con el alto grado de incertidumbre existente a largo plazo. Como resultado de su evaluación, se ha estimado un incremento en la pérdida crediticia esperada de los saldos con clientes por importe de 6 millones de euros.

En relación con sus restantes activos financieros expuestos a riesgo de crédito, correspondientes fundamentalmente a créditos a entidades asociadas y terceros, los administradores han evaluado el riesgo existente en cada caso. En base a las consideraciones realizadas y a la expectativa de cobro a largo plazo con dichos prestatarios, se ha estimado un incremento en el riesgo de cobrabilidad de dichos activos financieros por un importe de 14 millones de euros.

Con el objetivo de mitigar y controlar cualquier posible riesgo de crédito en el escenario actual, la Compañía ha adoptado una serie de medidas a tal efecto, como son:

- Exhaustivo control y comunicación con el departamento de Credit & Insurance para prever posibles suspensiones de pagos, así como reportar cualquier incumplimiento de pago de forma inmediata, con la intención de tomar acciones conjuntas.
- Reforzar el seguimiento y reclamación de cuentas a cobrar pendientes, así como acortar los periodos de reclamación de deuda para, en la medida de lo posible, acortar del mismo modo los periodos de cobro.
- Facilitar la gestión de los depósitos de clientes entre las sociedades del Grupo mediante compensaciones entre las mismas, para así evitar devoluciones.

## 4.4. Otros efectos

### Ahorros por renegociación de arrendamientos

Derivada no solo de la excepcional situación provocada por el cierre forzoso de nuestros establecimientos, sino de la falta de visibilidad sobre los resultados futuros derivados de su explotación, el Grupo ha mantenido negociaciones y suscrito acuerdos con determinados arrendadores de los hoteles que explota en régimen de alquiler con anterioridad al 31 de diciembre de 2020, alcanzando diversos tipos de pactos: moratorias, condonaciones, reducciones de inversiones comprometidas, etc. El número total de contratos de hotel afectados por estas medidas es de 54, de un portfolio total actual de 100, fundamentalmente en España y EMEA.

Considerando que la Compañía ha optado por no acogerse a la opción de considerar algunas de estas mejoras en rentas como pagos variables negativos del ejercicio (ver Nota 2.1) y que la mayor parte de estos acuerdos han supuesto una modificación sustancial del arrendamiento, se ha procedido a reestimar los pasivos por arrendamiento correspondientes a las nuevas condiciones suscritas, habiendo revisado la tasa de descuento utilizada (0,94% de tasa media) y ajustado el valor del derecho de uso (ver Nota 18). Estas negociaciones han permitido a la Compañía un ahorro en cuanto al desembolso de rentas en alquileres de hoteles de 29,1 millones de euros hasta el 31 de diciembre de 2020.

### Recuperabilidad de créditos fiscales

La recuperación de los activos por impuesto diferido ha sido revisada al 31 de diciembre de 2020 como consecuencia de los efectos estimados en los flujos de efectivo del Grupo y en su capacidad de recuperación de los créditos fiscales reconocidos en dicho epígrafe y, de forma consistente, con la metodología empleada en las cuentas anuales consolidadas del ejercicio 2019 y sin considerar medidas legislativas que no hubieran sido aprobadas a la fecha de formulación de las presentes cuantías anuales consolidadas.

Como consecuencia del análisis realizado por los administradores, se ha reconocido un gasto por la baja de activos fiscales en España por importe de 2,5 millones de euros y se ha registrado un ingreso por nuevos activos fiscales en el extranjero por importe de 27,9 millones de euros. El importe neto de 25,4 millones de euros se refleja en el detalle de Gasto por Impuesto sobre las Ganancias de la Nota 20.

## Nota 5. Política de Gestión de Riesgos Financieros

El Consejo de Administración del Grupo Meliá aprobó en el año 2011 la Política General de Control, Análisis y Gestión de Riesgos, que establece el modelo de gestión de riesgos, a través del cual se tratan de minimizar los efectos adversos que los mismos pudieran producir sobre las cuentas anuales consolidadas. Dicha política se revisa y, en su caso, actualiza anualmente.

Adicionalmente a lo expuesto en la Nota 4 en relación al impacto que ha tenido la pandemia del Covid-19 sobre la política de riesgos financieros del Grupo, se detalla a continuación información adicional sobre dichos riesgos.

Dentro de los Riesgos Geopolíticos, cabe mencionar que el pasado 31 de enero de 2020 el Reino Unido abandonó la Unión Europea abriéndose un periodo de transición que se extendió hasta el 31 de diciembre del mismo año. Si bien Reino Unido se mantenía como principal emisor de turistas hacia España (datos previos a la pandemia), la Compañía no prevé que esta escisión suponga un impacto significativo en el flujo de clientes, considerando además los acuerdos alcanzados entre ambas partes en materia de comercio y cooperación. El Grupo, no obstante, continuará dando seguimiento a cualquier tipo de negociación o acontecimiento que pueda afectar a la industria turística, con especial énfasis en la evolución del tipo de cambio de la libra esterlina respecto al euro.

Asimismo, las actividades del Grupo están expuestas a diversos riesgos financieros: riesgo de mercado (riesgo de tipo de cambio, riesgo de tipos de interés), riesgo de crédito y riesgo de liquidez. Las políticas llevadas a cabo por el Grupo tratan de minimizar los efectos adversos que los mismos pudieran producir sobre sus estados financieros consolidados.

### 5.1. Riesgo de tipo de interés

El Grupo refleja en sus cuentas anuales consolidadas determinadas partidas que soportan intereses fijos y variables.

La Compañía mantiene una política de cobertura parcial del riesgo de variación de los tipos de interés contratando diferentes derivados financieros que le permiten contratar un tipo fijo por un determinado periodo de tiempo y que aplica a las diferentes operaciones de financiación que tiene a tipos de interés variable.

La estructura de la deuda al 31 de diciembre de 2020, impactada directamente por la actual situación de pandemia (ver Nota 4.3), es la siguiente (estos importes no incluyen los intereses devengados y no pagados):

(miles de €)	Interés Fijo	Interés Variable	Total
Bonos Simples	30.000		30.000
Otros valores negociables		5.000	5.000
Préstamos bancarios	541.087	361.901	902.988
Préstamos hipotecarios	166.461	94.008	260.470
Pólizas de crédito		165.168	165.168
Pasivos por arrendamientos con entidades de crédito		1.071	1.071
<b>TOTAL DEUDA</b>	<b>737.549</b>	<b>627.149</b>	<b>1.364.697</b>

Las deudas a tipo de interés variable están referenciadas básicamente al Euribor y al Libor USD.

A 31 de diciembre de 2020, el Grupo tiene contratados varios swaps de tipos de interés calificados como instrumentos de cobertura de flujos de efectivo. Los préstamos bancarios e hipotecarios a tipo variable cubiertos por estos swaps se presentan en la columna de interés fijo por la parte del capital cubierto. Se ofrecen desgloses adicionales en la Nota 14.3.

Adicionalmente, la Compañía mantiene garantías y avales por diversas operaciones, desglosadas en la Nota 22.1.

A efectos comparativos se presenta la información correspondiente al ejercicio 2019:

(miles de €)	Interés Fijo	Interés Variable	Total
Bonos Simples	30.000		30.000
Otros valores negociables		5.000	5.000
Préstamos bancarios	432.535	188.158	620.693
Préstamos hipotecarios	183.275	85.238	268.513
Pólizas de crédito		1	1
Pasivos por arrendamientos con entidades de crédito		2.007	2.007
<b>TOTAL DEUDA</b>	<b>645.810</b>	<b>280.405</b>	<b>926.215</b>

La sensibilidad en miles de euros del resultado de los ejercicios 2020 y 2019 ante variaciones (en puntos básicos) de los tipos de interés, es la siguiente:

Variación	2020	2019
+ 25	(1.662)	(643)
- 25	1.662	643

El anterior análisis de sensibilidad se ha efectuado suponiendo un incremento/disminución medio a lo largo de todo el ejercicio en los puntos básicos indicados en la tabla. Para dicho cálculo se ha tenido en cuenta el efecto de los swaps de tipos de interés mencionados en la Nota 14.3.

## 5.2. Riesgo de tipo de cambio

El Grupo lleva a cabo su actividad en el ámbito internacional y, por tanto, está expuesto a riesgo de tipo de cambio por operaciones con divisas.

El riesgo de tipo de cambio surge de las operaciones comerciales, financieras y de inversión, así como de la conversión de los estados financieros de las sociedades filiales denominadas en una moneda funcional diferente a la moneda de presentación del Grupo.

La dirección ha establecido la política de exigir a las entidades del Grupo que gestionen su riesgo de tipo de cambio frente a su moneda funcional. Adicionalmente, a pesar de no tener contratados instrumentos financieros (swaps, seguros de cambio) para mitigar este posible riesgo, el Grupo desarrolla políticas encaminadas a mantener un equilibrio entre los cobros y pagos en efectivo de activos y pasivos denominados en moneda extranjera.

Se ha realizado el siguiente análisis de sensibilidad respecto a las principales monedas en las que opera la Compañía, sobre el resultado antes de impuestos y sobre el patrimonio de las correspondientes filiales, suponiendo que el resto de las variables permanecen constantes:

(miles de €)	2020		2019	
	+10%	-10%	+10%	-10%
Pérdidas y Ganancias	(15.871)	15.871	6.306	(6.306)
Patrimonio	59.326	(59.326)	77.297	(77.297)

La deuda financiera del Grupo está referenciada mayoritariamente al euro en un 75% (61% en 2019), siendo el peso de la deuda en monedas diferentes del euro de un 25% (39% en 2019), ajustándose así a la generación de caja en las diferentes monedas.

El Grupo gestiona así una cobertura natural de su endeudamiento, dada la generación de caja en esas divisas.

## 5.3. Riesgo de liquidez

La exposición a situaciones adversas de los mercados de deuda o de capitales puede dificultar o impedir la cobertura de las necesidades financieras que se requieren para el desarrollo adecuado de las actividades del Grupo Meliá.

La política de liquidez seguida por el Grupo asegura el cumplimiento de los compromisos de pago adquiridos sin tener que recurrir a la obtención de fondos en condiciones gravosas. Para ello se utilizan diferentes medidas de gestión tales como el mantenimiento de facilidades crediticias comprometidas por importe y flexibilidad suficiente, la diversificación de la cobertura de las necesidades de financiación mediante el acceso a diferentes mercados y áreas geográficas, y la diversificación de los vencimientos de la deuda emitida.

El cuadro adjunto resume los vencimientos de los pasivos financieros del Grupo a 31 de diciembre de 2020, basados en importes nominales por vencimiento:

(miles de €)	Menos de 3 meses	3 a 12 meses	1 a 5 años	> 5 años	Total
Bonos Simples				30.000	30.000
Otros valores negociables			5.000		5.000
Préstamos	62.948	129.722	795.310	175.478	1.163.458
Pólizas			165.168		165.168
Pasivos por arrendamientos	41.802	138.262	574.280	1.405.061	2.159.405
Pasivos por arrendamientos con entidades de crédito	184	552	335		1.071
<b>TOTAL</b>	<b>104.934</b>	<b>268.537</b>	<b>1.540.092</b>	<b>1.610.539</b>	<b>3.524.102</b>

Tal y como se ha indicado en la Nota 4.3, la Compañía considera que, dadas las políticas de endeudamiento aplicadas, el cuadro de vencimiento de deuda, la situación de tesorería, así como las disponibilidades de pólizas de crédito, garantizan que el Grupo pueda hacer frente con solvencia a las obligaciones adquiridas a 31 de diciembre de 2020.

El tipo medio de interés devengado por estos pasivos financieros durante el presente ejercicio es del 2,76%. En el ejercicio 2019 fue del 3,11%. Se excluyen dentro de este tipo de interés medio los tipos utilizados para los Pasivos por arrendamiento.

Asimismo, la Compañía tiene una política de gestión activa para el mantenimiento de los plazos medios de vencimiento de la deuda, así como las renovaciones recurrentes de las pólizas de crédito a corto y medio plazo.

A efectos comparativos, se detallan los vencimientos a cierre de 2019:

(miles de €)	Menos de 3 meses	3 a 12 meses	1 a 5 años	> 5 años	Total
Bonos Simples				30.000	30.000
Otros valores negociables			5.000		5.000
Préstamos	12.335	87.361	535.723	253.788	889.206
Pólizas		1			1
Pasivos por arrendamientos	145.858	159.073	600.073	1.447.717	2.352.721
Pasivos por arrendamientos con entidades de crédito	260	676	1.071		2.007
<b>TOTAL</b>	<b>158.454</b>	<b>247.110</b>	<b>1.141.867</b>	<b>1.731.505</b>	<b>3.278.936</b>

#### 5.4. Riesgo de crédito

El riesgo de crédito derivado del fallo de una contraparte (cliente, proveedor o entidad financiera) está atenuado por las políticas seguidas por el Grupo en cuanto a diversificación de la cartera de clientes, mercados emisores, la vigilancia de concentraciones y un control exhaustivo de la deuda en todo momento. Adicionalmente, en algunos casos el Grupo utiliza otras operaciones financieras que permiten reducir el riesgo de crédito como son las cesiones de crédito.

Los plazos de crédito a clientes concedidos por el Grupo oscilan entre 21 y 90 días, siendo el periodo medio de cobro de los créditos en 2020 de 56,4 días y de 29,03 días en 2019. El desglose de los saldos de clientes por antigüedad se encuentra en la Nota 15.2.



## 5.5. Política de gestión del capital

Los principales objetivos de la gestión de capital del Grupo son asegurar la estabilidad financiera a corto y largo plazo, garantizar la liquidez necesaria para la operativa corriente y las inversiones, la positiva evolución del valor de las acciones de Meliá Hotels International S.A. y una adecuada remuneración de los accionistas vía dividendo.

La situación financiera está también respaldada por el sólido apoyo de los bancos y la base de activos de la Compañía. La percepción positiva y el apoyo de los bancos hacia Meliá se han visto demostrados en la grave crisis económica de 2020, durante la cual los bancos han otorgado mayor liquidez al grupo sin requerir garantía hipotecaria sobre activos no hipotecados a principio de año. Actualmente, el 19,1% (29% al cierre del 2019) del total de la deuda está garantizada por los activos del Grupo.

## 5.6. Estimaciones de valor razonable

El valor razonable se define como el importe que puede ser recibido por vender un activo, o pagado por transferir un pasivo, en una transacción ordenada entre participantes del mercado en la fecha de medición.

En cuanto a los activos y pasivos registrados a valor razonable en el balance consolidado, se han definido los siguientes niveles de jerarquía según las variables utilizadas en las diferentes técnicas de valoración:

Nivel 1: Basada en precios cotizados en mercados activos

Nivel 2: Basada en otras variables observables en el mercado, de forma directa o indirecta

Nivel 3: Basada en variables no observables en el mercado

Los importes de activos y pasivos contabilizados a valor razonable a 31 de diciembre de 2020 según los niveles de jerarquía se desglosan a continuación:

(miles de €)	31/12/2020			
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Total
Inversiones inmobiliarias			102.998	102.998
Activos financieros a valor razonable:				
Cartera negociación	142			142
Instrumentos de patrimonio no cotizados			4.060	4.060
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>142</b>		<b>107.058</b>	<b>107.200</b>
Pasivos financieros a valor razonable:				
Derivados de cobertura		4.240		4.240
Derivados en cartera de negociación		1.626		1.626
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>5.866</b>		<b>5.866</b>

Los instrumentos financieros incluidos en el nivel 1 son valorados a través de los precios observables en mercados activos. Corresponden principalmente a instrumentos de patrimonio en empresas cotizadas.

Los instrumentos financieros incluidos en el nivel 2 son valorados por entidades financieras mediante técnicas de valoración, principalmente por descuento de flujos de caja, basadas en datos observables en el mercado. Se corresponden con derivados financieros de tipo swap de tipos de interés.

Las inversiones inmobiliarias incluidas en el nivel 3 son valoradas mediante técnicas de descuento de flujos de caja soportadas por estudios de expertos independientes y actualizaciones internas de las mismas. Tal como se indica en la Nota 12, se incluyen en este epígrafe inversiones realizadas por el Grupo para obtener rentas de alquiler o plusvalías, en las que se incluyen participaciones en apartamentos de tres comunidades de propietarios en España, un centro comercial en América y otros inmuebles en España.

Para la estimación de los flujos de caja futuros se toman en cuenta tasas de crecimiento esperadas, tanto de los precios de alquiler como de las explotaciones hoteleras, según sea el caso, así como otras variables no observables directamente.

Los Instrumentos de patrimonio no cotizados se detallan en la Nota 14.1.

A efectos comparativos, se muestra, a continuación, los saldos contabilizados en las diferentes jerarquías de valoración, a cierre del ejercicio 2019:

(miles de €)	31/12/2019			
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Total
Inversiones inmobiliarias			116.267	116.267
Activos financieros a valor razonable:				
Cartera negociación	492			492
Instrumentos de patrimonio no cotizados			4.060	4.060
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>492</b>		<b>120.327</b>	<b>120.819</b>
Pasivos financieros a valor razonable:				
Derivados de cobertura		3.143		3.143
Derivados en cartera de negociación		2.435		2.435
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>5.578</b>		<b>5.578</b>

## Nota 6. Perímetro de Consolidación

Las sociedades que forman el Grupo presentan cuentas anuales individuales de acuerdo con la normativa que les aplica de acuerdo con el país donde operan.

El detalle de las sociedades pertenecientes al perímetro de consolidación al 31 de diciembre de 2020 se muestra en los Anexo 1 y Anexo 2, clasificadas en entidades dependientes, negocios conjuntos y entidades asociadas.

La sociedad Meliá Brasil Administração, cuyo objeto social es la gestión de establecimientos hoteleros, explota varios hoteles en régimen de gestión. Dado que los establecimientos en gestión son propiedades en condominio y no tienen entidad jurídica para realizar la actividad de explotación, Meliá Brasil Administração ha tenido que asumir la explotación de dichos hoteles por cuenta de los titulares del condominio, dadas las exigencias de la normativa local. No se incluyen en la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada los ingresos y gastos derivados de la explotación de estos establecimientos, sino tan solo los ingresos provenientes de la gestión, ya que los riesgos y retornos de los mismos se reintegran a los condominios.

La sociedad tunecina Tryp Mediterranee, participada en un 85,4% por Meliá Hotels International, S.A., se encuentra en proceso de disolución, no incluyéndose en el perímetro de consolidación del Grupo al no ejercer éste actualmente ningún tipo de control ni influencia significativa en la misma durante este proceso.

El Grupo tiene una participación del 19,94% en las sociedades venezolanas El Recreo Plaza C.A. y El Recreo Plaza & Cia. C.A. a través de la participación directa del 20% de su holding filial Meliá Exhold, S.A. Por tanto, se aplica el método de la participación ya que el Grupo ejerce influencia significativa.

Las sociedades Ayosa Hoteles S.L., S'Argamassa Hotelera, S.L. y Meliá Hotels Orlando, LLC. son sociedades que consolidan por el método de integración global, a pesar de mantener únicamente el 50% de los derechos de voto o menos. Esto es debido a que el Grupo considera que tiene la capacidad de influir en los rendimientos variables de dichas entidades a través de los contratos de gestión hotelera que mantiene con ellas.

### 6.1. Combinaciones de negocio

En el ejercicio no se han producido combinaciones de negocios.

A efectos comparativos, se incluye a continuación información sobre las combinaciones de negocio registradas en el ejercicio 2019.

#### *Cibanco, S.A. IBM Fideicomiso El Medano (Me Cabo)*

Durante el primer semestre del ejercicio 2019 el Grupo pasó a ostentar el 100% de la sociedad Cibanco, S.A. IBM Fideicomiso el Medano (anteriormente denominada Banamex, S.A. Fideicomiso El Medano). La contraprestación por el 69,72% de participaciones asumidas en la operación ascendió a 33,4 millones de dólares estadounidenses (29,1 millones de euros).

Cibanco, S.A. IBM Fideicomiso el Medano es una sociedad mexicana, propietaria y explotadora del hotel ME Cabo, ubicado en la zona de Los Cabos (costa pacífica). Con esta adquisición, el Grupo pretende mejorar su posición en Los Cabos, destino de lujo en México, generando sinergias con otros hoteles que la Compañía ya está operando en la misma zona.

El valor en libros del 30,28% de participación previa ascendía a 5,9 millones de euros. De acuerdo a lo indicado en los párrafos 41 y 42 de la NIIF 3, la Compañía reestimó la participación previamente ostentada en esta sociedad por el nuevo valor razonable en la fecha de toma de control, reconociendo la plusvalía obtenida en la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada del periodo por importe de 4,9 millones de euros (ver Nota 8.6). En aplicación de la NIIF 3, párrafo 32, la diferencia de la combinación se registró como fondo de comercio por un valor de 4,2 millones de euros (ver Nota 10).

La valoración de esta combinación de negocios incluía activos por valor de 66,5 millones de euros (incluyendo inmovilizado material por 73,5 millones de dólares estadounidenses) y pasivos por 30,6 millones de euros, que incluían un impuesto diferido de pasivo de 14,7 millones de euros, debido a la diferencia entre el valor razonable del hotel y el valor fiscal del inmueble. El único activo revalorizado en la combinación de negocios es el hotel Me Cabo. Dicha revalorización se realizó en base a una tasación realizada por el experto independiente Jones Lang Lasalle en julio de 2018. El Grupo revisó internamente y dio por válida y vigente la valoración realizada por el experto independiente, puesto que no variaron significativamente ni las hipótesis ni los condicionantes de mercado.

A continuación, se desglosan los importes de la combinación de negocios de la sociedad Cibanco, S.A. IBM Fideicomiso el Medano:

(miles de €)	Valor Razonable
<b>ACTIVO</b>	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>64.166</b>
Activo material	64.166
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>2.297</b>
Existencias	575
Deudores comerciales	1.552
Efectivo y otros medios líquidos equivalentes	170
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>66.463</b>
<b>PASIVO</b>	
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>23.153</b>
Deudas a L/P con entidades de crédito	8.485
Impuesto diferido de pasivo	14.668
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>7.491</b>
Resto pasivo corriente	7.491
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>30.644</b>

## 6.2. Otras variaciones de perímetro

Durante el ejercicio 2020 se han producido, además, las siguientes variaciones del perímetro de consolidación:

### *Altas*

En el mes de diciembre se incorporó al perímetro de consolidación la sociedad Proyectos Financieros Hayman, S.L., participada en un 100% por el Grupo Meliá. Dicha sociedad es propietaria de unos terrenos en la isla de Ibiza (España) y su incorporación ha supuesto un incremento 6,5 millones de euros en el epígrafe de Inversiones Inmobiliarias, principalmente.

### *Bajas*

En diciembre de 2020, la sociedad Inmotel Inversiones Italia S.R.L. se ha fusionado con la sociedad Sol Meliá Italia S.R.L., ambas sociedades participadas al 100% por el Grupo. Esta operación no ha tenido impactos significativos para la Compañía.

### *Adquisición de participación adicional en entidades integradas por el método de la participación*

En el primer trimestre del ejercicio el Grupo ha incrementado su participación un 0,33% en la Comunidad de Propietarios del hotel Meliá Costa del Sol con la compra de apartamentos. Esta operación no ha supuesto impactos significativos en las cuentas consolidadas del Grupo.

Además, se ha incrementado la participación en un 0,28% con la compra de apartamentos de la Comunidad de Propietarios del hotel Meliá Castilla, operación que tampoco ha tenido impactos significativos en las cuentas consolidadas del Grupo.

Asimismo, el Grupo ha adquirido una participación adicional en la sociedad Plaza Puerta del Mar, incrementando su participación en un 0,3%.

A efectos de comparación se detallan las variaciones del 2019:

### *Altas*

En el ejercicio 2019 se constituyó la sociedad Meliá Vietnam CO,Ltd. participada al 100% por el Grupo. Su objeto social es la gestión hotelera de establecimientos ubicados en el país. Esta operación no supuso impactos relevantes en las cuentas consolidadas del Grupo.

### *Bajas*

Durante el ejercicio se liquidó la sociedad Sol Meliá Croacia, participada por el Grupo en un 100%. Los contratos de gestión hotelera que mantenía dicha sociedad fueron traspasados previamente a otras sociedades del Grupo, por lo que dicha liquidación no significó impactos significativos en las cuentas consolidadas del Grupo.

La sociedad Idiso Hotel Distribution, S.A. se fusionó con Prodigios Interactivos, S.A., ambas sociedades 100% del Grupo. Finalmente, se liquidó la sociedad Almeldik, SRLAU. Ambas operaciones, sin impactos en las cuentas anuales consolidadas.

### *Venta de participaciones controladoras*

El Grupo vendió a un tercero por 0,3 millones de euros la opción de compra que mantenía sobre el 49% de la sociedad Sierra Parima, S.A., dedicada a la explotación de un centro comercial en República Dominicana. Dicha opción se mantenía en el pasivo del balance consolidado por su valor de ejercicio de 9,9 millones de euros (ver Nota 14.2).

Adicionalmente, se vendió un 1% de la participación en dicha sociedad por 0,2 millones de euros, por lo que el Grupo pasó a ostentar el 50% de la participación, con la consecuente pérdida de control.

El valor de los activos netos que fueron dados de baja del balance consolidado en el momento de la venta ascendía a 27,4 millones de euros, y correspondían principalmente a un centro comercial registrado como inversión inmobiliaria (ver Nota 12).

Con motivo de esta operación, se revisó el valor de los activos netos para registrar la participación retenida a valor razonable de acuerdo con la NIIF 10, párrafo B27. El resultado de dicha valoración, realizada por el experto independiente Towers Capital Group, se basaba en el método del descuento de flujos y sin considerar deuda bancaria, arrojando un valor de 33,6 millones de euros. Se procedió, por tanto, a registrar 16,8 millones como valor de la participación retenida sobre esta sociedad.

Por otra parte, el Grupo procedió a registrar como diferencias negativas de cambio en la cuenta de pérdidas y ganancias consolidadas las diferencias de conversión acumuladas hasta el momento de la pérdida de control por valor de 4,8 millones de euros (ver Nota 8.7).

La diferencia positiva resultante de esta operación se registró en el epígrafe de Otros resultados financieros por 4,6 millones de euros (ver Nota 8.7.).

### *Compra de intereses minoritarios*

El Grupo adquirió el 15% restante de la sociedad Apartotel Bosque, S.A. por un importe de 3 millones de euros, procediendo a la baja de la participación no dominante, tal como se reflejaba en el epígrafe de “Otras operaciones con socios o propietarios” del Estado de Cambios en el Patrimonio Neto consolidado.

### *Adquisición de participación adicional en entidades integradas por el método de la participación*

En el ejercicio, el Grupo incrementó su participación un 0,33% en la Comunidad de Propietarios del hotel Meliá Costa del Sol con la compra de apartamentos. Esta operación no supuso impactos significativos en las cuentas anuales consolidadas.

Además, se adquirió una participación adicional de 0,14% con la compra de un apartamento de la Comunidad de Propietarios del hotel Meliá Castilla.

Asimismo, el Grupo adquirió una participación adicional en la sociedad Plaza Puerta del Mar, incrementando su participación en un 0,2%, y sin impactos significativos en las cuentas anuales consolidadas.

## **6.3. Cambios de denominación**

En el ejercicio 2020 no se ha producido ningún cambio de denominación.

En el ejercicio 2019 se produjeron los siguientes cambios de denominación:

- Meliá Inversiones Americanas N.V. ha pasado a denominarse MIA Exhold, S.A.
- Sol Meliá Investment, N.V. ha pasado a denominarse Sol Meliá Investment Exhold S.L.
- San Juan Investments B.V. ha pasado a denominarse San Juan Investments Exhold S.L.
- Desarrollos Hoteleros San Juan B.V. ha pasado a denominarse Desarrollos Hoteleros San Juan Exhold S.L.
- Banamex S.A. Fideicomiso el Medano ha pasado a denominarse Cibanco S.A. IBM Fideicomiso el Medano.

## Nota 7. Información Financiera por Segmentos

Los segmentos comentados a continuación constituyen la estructura organizativa de la empresa y sus resultados son revisados por la máxima autoridad de la toma de decisiones del Grupo:

- Gestión hotelera: corresponde a los ingresos por honorarios recibidos por la explotación de hoteles en régimen de gestión y franquicia. Además, incluye los cargos intergrupo a los hoteles del Grupo en régimen de propiedad y alquiler, así como otros servicios, tales como comisiones.
- Negocio hotelero: se recogen en este segmento los resultados obtenidos por la explotación de las unidades hoteleras en propiedad o alquiler del Grupo. Asimismo, se presentan los ingresos producidos en el ámbito de la restauración por la consideración de esta actividad como una fuente de ingresos integrada plenamente en la explotación hotelera, debido a la venta mayoritaria de paquetes conjuntos cuyo precio incluye alojamiento y comida y que harían impracticable una segmentación real de activos y pasivos asociados.
- Otros negocios vinculados a la gestión hotelera: en este segmento se incluyen ingresos adicionales del negocio hotelero, como casinos o actividades de touroperación.
- Real Estate: incluye las plusvalías por rotación de activos, así como las actividades de promoción y explotación inmobiliaria.
- Club vacacional: refleja los resultados derivados de la venta de derechos de uso compartido de unidades específicas de complejos vacacionales.
- Corporativos: corresponde a costes de estructura, resultados ligados a la mediación y comercialización de reservas de habitaciones y servicios turísticos, así como costes corporativos del Grupo no asignables a ninguna de las tres divisiones de negocio mencionadas anteriormente.

La segmentación de Meliá Hotels International se explica por la diversificación de operaciones existente en la Compañía basada en los ámbitos de gestión hotelera, explotación hotelera, inmobiliario y de club vacacional.

Determinados epígrafes en los cuadros de segmentación de negocios y segmentación geográfica se presentan de forma agregada ante la imposibilidad de separar la misma en los diferentes segmentos especificados.

Las políticas de fijación de precios de transferencia aplicadas por la Compañía en las operaciones entre las distintas sociedades del Grupo se establecen de forma similar a las transacciones realizadas con terceros.

## 7.1. Información por segmentos operativos

La segmentación de la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada y de las líneas del balance consolidado referidas a la explotación, del ejercicio 2020 se ofrece en el siguiente cuadro:

(miles de €)	División hotelera							Saldo 31/12/20
	Gestión hotelera	Negocio hotelero	Otros neg. vin. gestión hotelera	Real Estate	Club Vacacional	Corporativos	Eliminaciones	
<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>								
Ingresos Operativos y plusvalías inmovilizado	80.213	413.807	18.050	5.271	53.178	78.486	(120.608)	528.398
Gastos Operativos	(98.828)	(476.132)	(22.198)	(24.849)	(44.279)	(133.583)	120.605	(679.265)
<b>EBITDAR</b>	<b>(18.616)</b>	<b>(62.325)</b>	<b>(4.148)</b>	<b>(19.578)</b>	<b>8.899</b>	<b>(55.097)</b>	<b>(3)</b>	<b>(150.867)</b>
Arrendamientos		(628)	(38)				2	(664)
<b>EBITDA</b>	<b>(18.616)</b>	<b>(62.953)</b>	<b>(4.186)</b>	<b>(19.578)</b>	<b>8.899</b>	<b>(55.097)</b>		<b>(151.531)</b>
Amortizaciones y deterioros	(18.735)	(346.653)	(1.324)	(424)	(314)	(38.368)		(405.817)
<b>EBIT</b>	<b>(37.351)</b>	<b>(409.606)</b>	<b>(5.510)</b>	<b>(20.001)</b>	<b>8.585</b>	<b>(93.465)</b>		<b>(557.347)</b>
Resultado Financiero								(74.564)
Rdo. Entidades Asociadas		(18.966)		(4.770)		(8.122)		(31.858)
<b>Rdo. antes de impuestos</b>								<b>(663.770)</b>
Impuestos								51.050
<b>RESULTADO CONSOLIDADO</b>								<b>(612.721)</b>
Rdo. atribuido a minoritarios								16.792
<b>RESULTADO ATRIBUIDO A SOCIEDAD DOMINANTE</b>								<b>(595.928)</b>
<b>ACTIVOS y PASIVOS</b>								
Inmovilizado material e intangible	37.569	1.557.000	9.805	13.142	68.805	99.123		1.785.444
Derechos de uso	2.319	1.171.652	2.834	1.184		8.929		1.186.918
Inversiones entidades asociadas		137.424		6.788		34.154		178.365
Otros activos no corrientes								556.095
Activos corrientes de operación	40.149	58.050	1.695	6.221	75.246	362.868	(384.879)	159.350
Otros activos corrientes								206.385
<b>TOTAL ACTIVOS</b>								<b>4.072.557</b>
Deuda financiera								1.359.841
Otros Pasivos no corrientes								523.305
Pasivos corrientes de operación	91.079	293.365	5.965	1.900	108.716	130.604	(338.295)	293.334
Otros Pasivos corrientes								46.677
Pasivos por arrendamientos	2.382	1.332.628	3.096	1.592		8.861		1.348.559
<b>TOTAL PASIVOS</b>								<b>3.571.716</b>

Dentro de los ingresos del segmento de Gestión hotelera, se registran 27,6 millones de euros en concepto de honorarios de gestión, de los cuales 1,8 millones se han realizado con entidades asociadas. El resto de los ingresos corresponden a comisiones de venta, principalmente.

Por otra parte, dentro de Otros negocios vinculados a la gestión hotelera, se incluyen mayoritariamente los ingresos y gastos vinculados a la actividad de touroperación de la sociedad Sol Caribe Tours, S.A. por 11,5 y 14,3 millones de euros, respectivamente (ver Nota 8.1).

En cuanto a otros gastos de explotación del segmento de Real Estate (o Gestión de activos), se incluyen deterioros por importe de 21 millones de euros correspondiente a la variación de valor razonable de las inversiones inmobiliarias.

En el Inmovilizado material, dentro del segmento hotelero, se registraron altas por obras y reformas en hoteles de España, Reino Unido y Francia, por un total de 46 millones de euros (ver Nota 11).

En cuanto a las eliminaciones realizadas durante el ejercicio, cabe destacar las facturaciones intersegmento por honorarios de gestión y comisiones por valor de 50,2 millones de euros. Las prestaciones de servicios a club vacacional han supuesto 13,8 millones de euros.

La segmentación de la cuenta de pérdidas y ganancias y de las líneas de balance referidas a la explotación, del ejercicio 2019 se ofrece en el siguiente cuadro:

(miles de €)	División hotelera			Real Estate	Club Vacacional	Corporativos	Eliminaciones	Saldo 31/12/19
	Gestión hotelera	Negocio hotelero	Otros neg. vin.gestión hotelera					
<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>								
Ingresos Operativos y plusvalías inmovilizado	299.012	1.545.374	66.596	20.844	91.305	124.883	(347.267)	1.800.748
Gastos Operativos	(199.261)	(1.139.747)	(60.526)	(7.646)	(78.336)	(163.990)	347.250	(1.302.255)
<b>EBITDAR</b>	<b>99.751</b>	<b>405.627</b>	<b>6.071</b>	<b>13.198</b>	<b>12.969</b>	<b>(39.106)</b>	<b>(16)</b>	<b>498.494</b>
Arrendamientos		(20.406)	(195)				17	(20.584)
<b>EBITDA</b>	<b>99.751</b>	<b>385.221</b>	<b>5.876</b>	<b>13.198</b>	<b>12.969</b>	<b>(39.105)</b>		<b>477.910</b>
Amortizaciones y deterioros	(5.743)	(227.344)	(1.457)	(223)	(864)	(19.486)		(255.116)
<b>EBIT</b>	<b>94.008</b>	<b>157.877</b>	<b>4.419</b>	<b>12.975</b>	<b>12.105</b>	<b>(58.591)</b>		<b>222.794</b>
Resultado Financiero								(72.786)
Rdo. Entidades Asociadas		3.607		(68)		2.764		6.303
Rdo. antes de impuestos								156.311
Impuestos								(34.632)
<b>RESULTADO CONSOLIDADO</b>								<b>121.679</b>
Rdo. atribuido a minoritarios								(8.781)
<b>RESULTADO ATRIBUIDO A SOCIEDAD DOMINANTE</b>								<b>112.898</b>
<b>ACTIVOS y PASIVOS</b>								
Inmovilizado material e intangible	43.801	1.771.496	11.606	14.716	85.680	141.642		2.068.942
Derechos de uso	1.995	1.234.165	2.585			12.510		1.251.255
Inversiones entidades asociadas		165.501		16.984		30.227		212.711
Otros activos no corrientes								581.847
Activos corrientes de operación	172.711	127.161	7.832	6.073	100.507	172.519	(363.466)	223.337
Otros activos corrientes								417.567
<b>TOTAL ACTIVOS</b>								<b>4.755.660</b>
Deuda financiera								921.389
Otros Pasivos no corrientes								614.498
Pasivos corrientes de operación	110.230	241.271	12.564	2.973	122.940	240.456	(305.962)	424.472
Otros Pasivos corrientes								72.976
Pasivos por arrendamientos	2.350	1.418.593	2.913			12.438		1.436.295
<b>TOTAL PASIVOS</b>								<b>3.469.630</b>

Dentro de los ingresos del segmento de Gestión hotelera, se registraron 142,8 millones de euros en concepto de honorarios de gestión, de los cuales 11,4 millones se realizaron con entidades asociadas. El resto de los ingresos correspondieron a comisiones de venta, principalmente.

Por otra parte, dentro de Otros negocios vinculados a la gestión hotelera, se incluyeron mayoritariamente los ingresos y gastos vinculados a la actividad de touroperación de la sociedad Sol Caribe Tours, S.A. por 39,5 y 37,5 millones de euros, respectivamente (ver Nota 8.1).



En cuanto a los ingresos operativos del segmento de Real Estate (o Gestión de activos), se incluyeron las plusvalías por la venta de los hoteles Tryp Azafata y Tryp Coruña por importe de 11,2 millones de euros. Asimismo, también se incluyeron aquéllos generados por el alquiler de locales comerciales de los centros comerciales de América, así como otras prestaciones de servicios. Por otra parte, en la línea de Gastos operativos se ha registrado un deterioro de 3,1 millones de euros como consecuencia del ajuste del valor razonable de determinadas inversiones inmobiliarias.

En el Inmovilizado material, dentro del segmento hotelero, se registró un incremento de 64,2 millones de euros como consecuencia de la combinación de negocio de Cibanco, S.A. IBM Fideicomiso el Medano, tal y como se detalla en la Nota 6.1. Además, se registraron altas por obras y reformas por un total de 74,7 millones de euros.

En cuanto a las eliminaciones realizadas durante el ejercicio 2019, cabe destacar las facturaciones intersegmento por honorarios de gestión y comisiones por valor de 205,9 millones de euros. Las prestaciones de servicios a club vacacional supusieron 32,2 millones de euros.

## 7.2. Información por áreas geográficas

La información por segmentos operativos constituye el formato que mejor representa la información financiera del Grupo, facilitando la comprensión de los rendimientos obtenidos y el seguimiento anual. Así mismo, a continuación, se desglosan por volumen de ingresos y activos las diferentes áreas geográficas en función de los países en los que se ubican las unidades generadoras de efectivo, a través de las que el Grupo desarrolla su actividad (ver Nota 1):

(miles de €)	ESPAÑA	EMEA (*)	AMERICA	ASIA	Eliminaciones	31/12/2020
Ingresos Operativos y plusvalías inmovilizado	286.231	123.094	233.200	4.954	(119.081)	528.398
Total Activo	1.877.789	1.271.528	916.384	6.855		4.072.557

(\*) EMEA (Europe, Middle East, Africa) :  
Incluye las zonas de África, Oriente Medio y Europa excluida España

Las facturaciones realizadas entre los distintos segmentos geográficos ascendieron a 119 millones de euros, correspondiendo 60 millones a España, 11 millones a EMEA, 47,2 millones negativos a América y 0,8 millones a Asia.

En cuanto a los ingresos operativos por países, destacaron México con 115,7 millones de euros y República Dominicana con 79,6 millones en el segmento de América. En el segmento de EMEA, Alemania aportó 63,2 millones de euros.

Asimismo, en la línea de Total de activos destaca la aportación de México con 360,4 millones de euros, así como República Dominicana con 363,2 millones de euros, en el epígrafe de América. En lo referente al segmento EMEA es reseñable la aportación del Reino Unido con 502,1 millones de euros.

A efectos comparativos se presentan los saldos correspondientes al ejercicio anterior:

(miles de €)	ESPAÑA	EMEA (*)	AMERICA	ASIA	Eliminaciones	31/12/2019
Ingresos Operativos y plusvalías inmovilizado	1.040.897	382.786	619.623	5.512	(248.071)	1.800.748
Total Activo	2.242.785	1.249.176	1.257.960	5.740		4.755.660

(\*) EMEA (Europe, Middle East, Africa) :  
Incluye las zonas de África, Oriente Medio y Europa excluida España

Las facturaciones realizadas entre los distintos segmentos geográficos ascendieron a 248 millones de euros, correspondiendo 194,7 millones a España, 28,4 millones a EMEA y 24,8 millones negativos a América.

En cuanto a los ingresos operativos por países, destacaron México con 251 millones de euros y República Dominicana con 238,9 millones en el segmento de América. En el segmento de EMEA, Alemania aportó 167,9 millones de euros.

Asimismo, en la línea de Total de activos destacó la aportación de México con 533,8 millones de euros, así como República Dominicana con 422,2 millones de euros, en el epígrafe de América. En lo referente al segmento EMEA destacó la aportación del Reino Unido 547,4 millones de euros, debido a la renovación del contrato de arrendamiento del hotel Meliá White House (ver Nota 18).

## Nota 8. Otros Ingresos y Gastos

### 8.1. Ingresos operativos y plusvalías de inmovilizado

El desglose del saldo de este epígrafe por su naturaleza en la cuenta de pérdidas y ganancias de los ejercicios 2020 y 2019 es el siguiente:

(miles de €)	2020	2019
Venta habitaciones	235.447	996.082
Ventas comida y bebida	121.711	434.225
Ingresos otros negocios	50.687	103.104
Honorarios gestión hotelera	8.071	45.359
Ingresos club vacacional	39.401	59.147
Ingresos inmobiliarios	4.832	10.621
Plusvalías de inmovilizado		11.211
Otros ingresos	68.249	141.000
<b>TOTAL</b>	<b>528.398</b>	<b>1.800.748</b>

En el ejercicio 2020, la bonificación en el pago de la Seguridad Social de los empleados en Expediente de Regulación Temporal de Empleo (ERTE) por fuerza mayor de las sociedades españolas del Grupo, se ha registrado como una subvención de explotación. Dicho importe asciende a 16,9 millones de euros y se incluye en el apartado de Otros ingresos del cuadro anterior.

Además, en ese mismo epígrafe se incluyen 11,5 millones de euros de la sociedad Sol Caribe Tours, S.A. como consecuencia del desarrollo de su actividad como tour-operador. En el ejercicio 2019 aportó un importe de 39,5 millones de euros.

En 2020 la compañía no ha obtenido resultados procedentes de la venta de activos fijos. En el ejercicio 2019 dichos resultados netos fueron de 11,2 millones de euros (ver Nota 11).

### 8.2. Consumos

El desglose del saldo de este epígrafe de la cuenta de pérdidas y ganancias de los ejercicios 2020 y 2019 es el siguiente:

(miles de €)	2020	2019
Consumo de comida y bebida	36.103	127.164
Consumo artículos auxiliares	11.747	32.666
Consumo ventas club vacacional	57	654
Consumos varios	10.964	38.551
<b>TOTAL</b>	<b>58.871</b>	<b>199.035</b>

### 8.3. Gastos de personal

El coste de personal se desglosa del siguiente modo:

(miles de €)	2020	2019
Sueldos, salarios y asimilados	195.441	408.011
Seguros sociales	63.832	90.247
Otros gastos sociales	10.454	19.568
Indemnizaciones	12.378	6.092
<b>TOTAL</b>	<b>282.106</b>	<b>523.918</b>

El número medio de empleados de Meliá Hotels International, S.A. y sus sociedades dependientes durante los dos últimos ejercicios, distribuido por categorías laborales, es el siguiente:

	2020			2019		
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Dirección	148	55	203	198	84	281
Mandos Medios	533	439	971	1.061	896	1.957
Personal Base	4.300	3.001	7.301	10.254	7.711	17.966
<b>TOTAL</b>	<b>4.980</b>	<b>3.494</b>	<b>8.475</b>	<b>11.513</b>	<b>8.691</b>	<b>20.204</b>

En el cuadro anterior se presenta el número medio de empleados ponderado por el periodo de reducción de jornada de aquéllos empleados acogidos a expediente de regulación de empleo (ERTE) o situaciones similares.

#### 8.4. Otros gastos

El desglose del saldo de este epígrafe de la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada de los ejercicios 2020 y 2019 es el siguiente:

(miles de €)	2020	2019
Alquileres varios y cánones	6.470	11.256
Mantenimiento y conservación	53.049	65.393
Servicios externos	52.325	123.762
Transportes y seguros	17.971	19.310
Gastos por gestión bancaria	9.935	20.784
Publicidad y promoción	15.028	45.343
Suministros	38.874	84.159
Gastos viajes y billeteaje	1.868	6.427
Tributos sobre actividad	19.893	29.148
Servicios exteriores diversos	61.952	155.620
Otros gastos	60.924	18.100
<b>TOTAL</b>	<b>338.288</b>	<b>579.301</b>

#### 8.5. Amortización y deterioro

El desglose del saldo de este epígrafe de la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada de los ejercicios 2020 y 2019 es el siguiente:

(miles de €)	2020		2019	
	Deterioro	Amortización	Deterioro	Amortización
Activos intangibles	36.836	19.518		20.225
Activo material	22.648	100.910		102.104
Derechos de uso	70.054	155.851	1.126	136.588
<b>TOTAL</b>	<b>129.538</b>	<b>276.279</b>	<b>1.126</b>	<b>258.916</b>

Se recoge en el epígrafe Dotación amortización activo material un importe de 17 millones de euros correspondiente al impacto de la amortización acelerada de los activos de hoteles explotados en régimen de arrendamiento operativo, para adaptar su vida útil a la duración de dichos contratos de arrendamiento. El impacto en 2019 fue de 11,9 millones de euros.

Dentro del Deterioro de Activos intangibles se incluyen 17,9 millones de euros por la baja del fondo de comercio asociado al hotel Meliá Milano, tal y como se explica en la Nota 10.

## 8.6. Diferencia negativa de consolidación

No se han registrado Diferencias negativas de consolidación en 2020, se muestran a continuación los importes de 2019. En el ejercicio 2019 se registró la diferencia negativa de consolidación surgida de la integración de Cibanco S.A. IBM Fideicomiso El Medano:

(miles de €)	2019		
	Revalorización participación previa	Ganancia/(Pérdida) por compra	Total
Cibanco S.A. IBM Fideicomiso el Medano	4.926		4.926
<b>Total</b>	<b>4.926</b>	<b>0</b>	<b>4.926</b>

El detalle de los cálculos para ambas combinaciones de negocio se comenta en la Nota 6.

## 8.7. Ingresos y gastos financieros

El desglose por naturaleza de los importes incluidos en el resultado financiero de la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada de los ejercicios 2020 y 2019 es el siguiente:

(miles de €)	2020	2019
Ingresos por dividendos	3	418
Ingresos por intereses	5.442	7.604
Otros ingresos financieros	4.308	2.644
Resultado enajenación activos financieros	(54)	4.578
<b>Total ingresos financieros</b>	<b>9.699</b>	<b>15.244</b>
Gastos por intereses	(30.750)	(31.172)
Gastos por arrendamiento financiero	(32.507)	(41.381)
Oros gastos financieros	(2.525)	(2.099)
Dotación provisión insolvencias créditos	(17.673)	(23)
Variación valor razonable instrumentos financieros	(153)	(603)
<b>Total gastos financieros</b>	<b>(83.608)</b>	<b>(75.278)</b>
Diferencias de cambio (netas)	(656)	(12.753)
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>(74.563)</b>	<b>(72.787)</b>

En 2019 se produjo un beneficio por la pérdida de control de Sierra Parima, S.A., incluido en el epígrafe Resultado enajenación activos financieros, de 4,6 millones de euros (ver Nota 6.2)

El epígrafe Dotación provisión insolvencias créditos incluye un deterioro de créditos a diferentes entidades asociadas y terceros por importe de 14 millones de euros (ver Nota 4.3).

La reducción de 8,9 millones en gasto por arrendamiento financiero responden en gran medida a las modificaciones contractuales llevadas a cabo, derivadas en su mayoría de la pandemia generada por el Covid-19, y que han supuesto una reducción de las tasas de actualización (ver Nota 18).

En el ejercicio 2020, el dólar se ha depreciado con respecto al euro en un 8,76%, lo que ha afectado positivamente a los préstamos con entidades de crédito en moneda dólar. También nos hemos visto afectados por la libra esterlina, que ha sufrido una depreciación respecto al euro de 6,17% y por la depreciación del real brasileño respecto al euro en un 40,63%.

## Nota 9. Ganancias por Acción

Las ganancias básicas por acción se calculan dividiendo el beneficio neto del año atribuible a los accionistas ordinarios por el número medio de acciones ordinarias en circulación durante el año.

Las ganancias diluidas por acción se calculan dividiendo el beneficio neto atribuible a los tenedores de instrumentos de patrimonio de la dominante por el número medio de acciones ordinarias en circulación durante el año. Ambas magnitudes se ajustan por los efectos inherentes a las acciones potenciales con efectos dilusivos. A cierre del presente ejercicio y del ejercicio anterior, no existían acciones ordinarias potenciales y, por tanto, no ha sido necesario realizar dicho ajuste.

El siguiente cuadro refleja los cálculos realizados en 2020 y 2019 para ambas magnitudes:

(unidades de €)	BÁSICAS		DILUIDAS	
	2020	2019	2020	2019
Resultado atribuido a sociedad dominante	(595.928.431)	112.898.102	(595.928.431)	112.898.102
Número de acciones ordinarias	220.400.000	229.700.000	220.400.000	229.700.000
Autocartera media ponderada	(6.331.478)	(2.025.124)	(6.331.478)	(2.025.124)
<b>Total número de acciones</b>	<b>214.068.522</b>	<b>227.674.876</b>	<b>214.068.522</b>	<b>227.674.876</b>
<b>Ganancias/(Pérdidas) por acción</b>	<b>(2,78)</b>	<b>0,50</b>	<b>(2,78)</b>	<b>0,50</b>

En el ejercicio 2019, el Consejo de Administración propuso en su reunión de fecha 26 de febrero de 2020 la distribución de un dividendo bruto por acción de 0,1475 euros, para lo cual se dispondría de un importe máximo a distribuir de 33,87 millones de euros.

Sin embargo, la Junta General Ordinaria de Accionistas, previo acuerdo adoptado en el Consejo de Administración de fecha 18 de mayo de 2020 y en el marco de la situación e impactos derivados del Covid-19, acordó la cancelación de la propuesta de distribución de dividendos del ejercicio 2019 a cargo de reservas de libre disposición, a fin de fortalecer la solvencia y liquidez de la Compañía.

El Consejo de Administración, ante la continuidad de los impactos derivados del Covid-19, no propondrá a la Junta General de Accionistas la distribución de dividendos del ejercicio 2020.

## Nota 10. Activos Intangibles

El detalle del coste y la amortización acumulada de los activos intangibles es el siguiente:

(miles de €)	Saldo 31/12/2019	Amortización y deterioro 2020	Altas	Bajas	Diferencias cambio	Saldo 31/12/2020
<b>COSTE</b>						
Fondo de comercio	72.267	(36.836)			(96)	35.335
Derechos de traspaso	31.397		904		(3.505)	28.795
Aplicaciones informáticas	202.650		9.320	(390)	(66)	211.514
Otro inmovilizado intangible	7.287				(165)	7.121
<b>Total Coste</b>	<b>313.602</b>	<b>(36.836)</b>	<b>10.223</b>	<b>(390)</b>	<b>(3.833)</b>	<b>282.766</b>
<b>AMORTIZACION ACUMULADA</b>						
Derechos de Traspaso	(9.046)	(1.036)			833	(9.248)
Aplicaciones Informáticas	(153.732)	(18.476)		390	98	(171.720)
Otro Inmovilizado intangible	(5.148)	(7)			78	(5.078)
<b>Total Amortización Acumulada</b>	<b>(167.927)</b>	<b>(19.518)</b>	<b>0</b>	<b>390</b>	<b>1.009</b>	<b>(186.046)</b>
<b>VALOR NETO CONTABLE</b>	<b>145.675</b>	<b>(56.354)</b>	<b>10.223</b>	<b>0</b>	<b>(2.824)</b>	<b>96.720</b>

En el capítulo de altas de Aplicaciones informáticas se incluyen 5,8 millones de euros, enmarcadas en el proyecto de transformación digital desarrollado por la Compañía para la creación de un nuevo marco para la gestión del producto hotelero, mediante el cual se pretende mejorar los servicios tecnológicos ofrecidos a los clientes.

El importe reflejado como Amortizaciones y deterioro del epígrafe de Fondo de comercio, incluye 18,9 millones de euros, consecuencia de las valoraciones realizadas por la Compañía de sus activos en propiedad en el contexto actual fuertemente impactado por la crisis sanitaria (Nota 4.2).

Asimismo, se incluye como deterioro un importe de 17,9 millones de euros, por la baja del fondo de comercio relacionado con el hotel Melia Milan, debido a que se ha dado de baja también el impuesto diferido pasivo que existía asociado a dicha UGE, tras acogerse la Compañía a la ley de revalorización de activos publicada por el gobierno italiano en 2020.

A efectos comparativos, el detalle de estos movimientos en el ejercicio 2019 fue:

(miles de €)	Saldo 31/12/2018	Amortización 2019	Altas	Bajas	Variaciones Perímetro	Diferencias cambio	Saldo 31/12/2019
<b>COSTE</b>							
Fondo de comercio	67.999				4.175	93	72.267
Derechos de traspaso	30.563		662			172	31.397
Aplicaciones informáticas	186.089		16.718	(194)		37	202.650
Otro inmovilizado intangible	7.209			(7)		85	7.287
<b>Total Coste</b>	<b>291.860</b>	<b>0</b>	<b>17.380</b>	<b>(201)</b>	<b>4.175</b>	<b>388</b>	<b>313.602</b>
<b>AMORTIZACION ACUMULADA</b>							
Derechos de traspaso	(7.815)	(989)	(22)			(220)	(9.046)
Aplicaciones Informáticas	(134.578)	(19.229)		194		(120)	(153.732)
Otro Inmovilizado intangible	(5.095)	(7)		7		(53)	(5.148)
<b>Total Amortización Acumulada</b>	<b>(147.489)</b>	<b>(20.225)</b>	<b>(22)</b>	<b>201</b>	<b>0</b>	<b>(393)</b>	<b>(167.927)</b>
<b>VALOR NETO CONTABLE</b>	<b>144.371</b>	<b>(20.225)</b>	<b>17.359</b>	<b>0</b>	<b>4.175</b>	<b>(5)</b>	<b>145.675</b>

En el capítulo de altas de Aplicaciones informáticas se incluyeron 11,7 millones de euros, enmarcadas en el proyecto de innovación tecnológica desarrollado por la Compañía para la creación de un nuevo marco para la gestión del producto hotelero, mediante el cual se pretende mejorar los servicios tecnológicos ofrecidos a los clientes. Además, se produjeron otras altas en proyectos informáticos por importe de 5 millones de euros.

Las altas por Variaciones de perímetro en el fondo de comercio se correspondieron con la combinación de negocios de Me Cabo (ver Nota 6.2).

#### *Fondo de comercio*

En el saldo de Fondo de comercio se incluyen importes generados a consecuencia de combinaciones de negocios de acuerdo con lo comentado en la Nota 2.5. También se incluyen los valores netos contables de los fondos de comercio existentes previamente a la adopción de las NIIF.

A continuación, se relacionan los importes por sociedades:

(miles de €)	31/12/2020	31/12/2019
Apartotel, S.A.	504	504
René Egli, S.L.U.		1.708
Hotel Metropolitan, S.A.S.	1.181	1.181
Cadstar France, S.A.S.	813	813
Ihla Bela de Gestao e Turismo, Ltd.	927	927
Lomondo, Ltd.	5.209	5.305
Hotel Alexander, S.A.S.	6.605	8.496
Operadora Mesol, S.A. de C.V.	465	465
Cibanco SA IBM Fideicomiso CIB/2950		4.175
Sol Maninvest, B.V.	886	886
Prodigios Interactivos, S.A.	14.780	14.780
Sol Melia Italia S.R.L.	3.966	25.711
Adprotel Strand, S.L.		7.317
<b>TOTAL</b>	<b>35.335</b>	<b>72.267</b>

Los fondos de comercio registrados al cierre del ejercicio han sido sometidos a pruebas de deterioro de valor en base a los flujos esperados de las unidades generadoras de efectivo para cada una de las sociedades relacionadas, lo que ha generado una pérdida por deterioro que, en conjunto asciende a 18,9 millones de euros.

El Fondo de comercio ha visto reducido su valor en 17,9 millones de euros en la sociedad Sol Melia Italia S.R.L., ya comentado anteriormente en esta misma nota. Por su parte, el fondo de comercio vinculado a la sociedad Lomondo Ltd. se reduce por efecto de tipos de cambio.

Dichas unidades se muestran en la siguiente tabla:

Sociedad	Unidades Generadoras de Efectivos (U.G.E.)
Apartotel, S.A.	Hoteles Meliá Castilla, Meliá Costa del Sol y Meliá Alicante
Hotel Metropolitan, S.A.S.	Hotel Meliá Paris Vendôme
Cadstar France, S.A.S.	Hoteles Meliá Paris Notre-Dame, Paris Opera y Meliá Paris Tour Eiffel
Gesmesol, S.A	Hoteles Melia Península Varadero, Meliá Las Dunas, Tryp Cayo Santa María, Meliá Cayo Santa María, Tryp Habana Libre y Tryp Cayo Coco.
Lomondo, Ltd.	Hotel Meliá White House
Hotel Alexander, S.A.S	Hotel Meliá Paris Champs Elysées
Operadora Mesol, S.A. de C.V.	Hoteles Meliá Cozumel, Meliá Puerto Vallarta, Paradisus Cancún Resort, Paradisus Los Cabos, Meliá Azul Ixtapa
Melia Hotels International, S.A.	Hoteles Sol Aurora, Sol Garden Istra, Meliá Coral, Sol Polynesia, Sol Stella, Sol Umag, Adriatic, Sipar y Park Umag. Sol Umag, Adriatic, Sipar y Park Umag.
Prodigios Interactivos, S.A.	Plataforma distribución hotelera
Sol Melia Italia S.R.L.	Hotel Melia Milano

Las unidades generadoras de efectivo se corresponden principalmente a los hoteles explotados o gestionados en cada caso.

Los factores de riesgo que tiene en cuenta la Compañía son el tipo de cambio esperado de las monedas de generación del flujo de caja de cada unidad generadora de efectivo y el tipo de interés libre de riesgo en cada uno de las áreas geográficas donde se produce el flujo de caja.

El flujo de caja incorporado en la valoración incorpora el riesgo de negocio y competencia. El método utilizado es el múltiplo de EBITDA, que se aplica sobre la media del EBITDA real del año y del año anterior, de las diferentes unidades generadoras de efectivo, sin suponer incrementos de ingresos a la hora de considerar los flujos de caja futuros.

Los múltiplos utilizados, agregados por zonas geográficas, corresponden con la siguiente tabla:

Múltiplos EBITDA	2020	2019
España	9	9,98 - 10,24
Resto Europa	11,63 - 12,58	10,24 - 118,49
Latinoamérica	9,79 - 13,21	6,0 - 8,0



## Nota 11. Inmovilizado Material

El movimiento habido en los distintos epígrafes del inmovilizado material y su amortización acumulada durante el ejercicio ha sido el siguiente:

(miles de €)	Saldo 31/12/2019	Amortización y deterioro 2020	Altas	Bajas	Traspasos	Diferencias cambio	Saldo 31/12/2020
<b>COSTE</b>							
Terrenos	492.944			(1.574)		(45.932)	445.438
Construcciones	1.546.539		31.778	(4.659)	607	(135.906)	1.438.359
Instal técnicas y maquinaria	486.494		15.021	(1.504)	12	(20.426)	479.597
Otro inmovilizado material	505.919		9.965	(2.476)	537	(33.061)	480.884
Obras en curso	7.081		599	(1.184)	(1.155)	(1.720)	3.620
<b>Total Coste</b>	<b>3.038.977</b>	<b>0</b>	<b>57.363</b>	<b>(11.397)</b>	<b>0</b>	<b>(237.045)</b>	<b>2.847.898</b>
<b>AMORTIZACION ACUMULADA</b>							
Construcciones	(456.136)	(102.235)		4.675	1.734	41.098	(510.865)
Instal técnicas y maquinaria	(341.728)	14.127		1.171	(1.799)	8.378	(319.853)
Otro inmovilizado material	(317.845)	(35.449)		1.135	65	23.637	(328.457)
<b>Total Amortización Acumulada</b>	<b>(1.115.710)</b>	<b>(123.557)</b>	<b>0</b>	<b>6.980</b>	<b>0</b>	<b>73.112</b>	<b>(1.159.174)</b>
<b>VALOR NETO CONTABLE</b>	<b>1.923.267</b>	<b>(123.557)</b>	<b>57.363</b>	<b>(4.416)</b>	<b>0</b>	<b>(163.933)</b>	<b>1.688.724</b>

Entre las altas del ejercicio cabe destacar las inversiones realizadas en diversas reformas en un hotel de Reino Unido por 19 millones de euros, así como las altas en España por 20,1 millones de euros, principalmente en Islas Baleares, Madrid e Islas Canarias. También se ha producido una inversión en reformas en un centro de Francia por importe de 6,9 millones de euros.

Las principales bajas del ejercicio corresponden principalmente a las reformas comentadas en el párrafo anterior.

Las Diferencias de conversión generadas en el periodo corresponden, principalmente, a la devaluación del dólar, del peso mexicano, del peso dominicano, del real brasileño y de la libra esterlina.

A efectos comparativos se presentan las cifras del ejercicio 2019:

(miles de €)	Saldo 31/12/2018	Amortización y deterioro 2019	Altas	Bajas	Trasposos	Variaciones Perimetro	Diferencias cambio	Saldo 31/12/2019
<b>COSTE</b>								
Terrenos	447.074		16.068	(1.893)	(378)	24.487	7.586	492.944
Construcciones	1.456.717		45.118	(19.994)	5.820	41.206	17.673	1.546.539
Instal técnicas y maquinaria	478.279		19.363	(11.458)	1.879	(1.645)	76	486.494
Otro inmovilizado material	492.355		34.702	(30.094)	6.060	7.222	(4.326)	505.919
Obras en curso	20.269				(13.381)		193	7.081
<b>Total Coste</b>	<b>2.894.693</b>	<b>0</b>	<b>115.251</b>	<b>(63.439)</b>	<b>0</b>	<b>71.270</b>	<b>21.201</b>	<b>3.038.977</b>
<b>AMORTIZACION ACUMULADA</b>								
Construcciones	(421.950)	(34.135)	(1.250)	8.543		(4.525)	(2.819)	(456.136)
Instal técnicas y maquinaria	(318.110)	(35.363)	(118)	11.773		463	(373)	(341.728)
Otro inmovilizado material	(303.439)	(32.606)	(1.407)	11.967		(5.214)	12.853	(317.845)
<b>Total Amortización Acumulada</b>	<b>(1.043.499)</b>	<b>(102.104)</b>	<b>(2.775)</b>	<b>32.283</b>	<b>0</b>	<b>(9.276)</b>	<b>9.661</b>	<b>(1.115.710)</b>
<b>VALOR NETO CONTABLE</b>	<b>1.851.194</b>	<b>(102.104)</b>	<b>112.476</b>	<b>(31.156)</b>	<b>0</b>	<b>61.994</b>	<b>30.863</b>	<b>1.923.267</b>

Entre las altas del ejercicio 2019 destacaron las inversiones realizadas en República Dominicana, por 25,2 millones de euros, así como las altas en España por 42,4 millones de euros debido a diversas reformas e inversiones realizadas principalmente en Islas Baleares, Madrid e Islas Canarias.

En el epígrafe de Terrenos fue reseñable la adquisición de un solar adyacente al hotel Me Cabo por un importe de 15,6 millones de euros.

Por otra parte, se incluyeron altas por 3,3 millones de valor neto contable (6,1 millones de coste menos 2,8 millones de amortización) en concepto de revalorización por los activos ubicados en economías hiperinflacionarias (Venezuela). Este incremento se vio compensado por las diferencias de cambio reflejadas en la columna a tal efecto, como consecuencia de la aplicación del nuevo tipo de cambio calculado de acuerdo a la inflación del país, tal y como se comenta en la Nota 2.6.

Las principales bajas del ejercicio correspondieron a la venta del hotel Tryp Coruña, situado en Galicia, y del hotel Tryp Azafata, situado en Valencia, por un valor neto contable de 9,9 millones de euros (26 millones de coste y 16,1 millones de amortización acumulada). Estas ventas generaron una plusvalía neta de 10,1 millones de euros.

En cuanto a la columna de Variaciones de perímetro, los saldos desglosados correspondieron a la adquisición de control de la sociedad Cibanco S.A. IBM Fideicomiso el Medano y la pérdida de control de la sociedad Sierra Parima, S.A.S., que pasó a ser puesta en equivalencia (Notas 6.1 y 6.2).

Las Diferencias de conversión generadas en el periodo correspondieron, principalmente, a la devaluación del bolívar y al peso dominicano. Dicho efecto se vio compensado por la apreciación del peso mexicano y de la libra.

### Otras consideraciones

El número de inmuebles en propiedad que se encuentran hipotecados en garantía de diversos préstamos a cierre de ejercicio 2020, es de 10 y su valor neto contable asciende a 496,11 millones de euros, mientras que en 2019 el número de inmuebles fue de 10 y su valor neto contable de 572,10 millones de euros.

Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, los administradores consideran que existe suficiente cobertura de seguros de sus activos.

Las plusvalías netas derivadas de las actualizaciones de valores efectuadas por la sociedad matriz al amparo de diversas disposiciones legales y actualizaciones voluntarias, anteriores a 1997, con el objeto de corregir los efectos de la inflación monetaria fueron las siguientes:

(miles de €)	
Actualización de presupuestos 1979	24.848
Actualización de presupuestos 1980	28.852
Actualización de presupuestos 1981	1.197
Actualización de presupuestos 1982	26.480
Actualización voluntaria anterior a 1990	3.146
Actualización R.D.L. 7/96	53.213
<b>TOTAL</b>	<b>137.736</b>

### Valoración de activos

Tal y como se comenta en la Nota 3.2, la Compañía obtiene de forma periódica valoraciones realizadas por expertos independientes. En este sentido, el Grupo ha obtenido tasaciones de determinados activos en propiedad e inversiones inmobiliarias en julio de 2020, y dada la actual situación ha considerado para su portfolio de activos la evolución de valor recuperable de los mismo en comparación con los valores recogidos en las tasaciones obtenidas en 2019 y 2018. En base a dicho análisis, el valor recuperable de los activos en propiedad asciende a 3.410 millones de euros.

## Nota 12. Inversiones Inmobiliarias

El saldo de inversiones inmobiliarias recoge el valor razonable neto de inversiones realizadas por el Grupo para obtener rentas de alquiler o plusvalías, en las que se incluyen participaciones en apartamentos de tres comunidades de propietarios en España, un centro comercial en América y otros inmuebles en España.

Los movimientos registrados durante el ejercicio 2020, según los tipos de activos incluidos en este epígrafe, se detallan en la siguiente tabla:

(miles de €)	Saldo 31/12/2019	Altas	Bajas	Diferencias cambio	Saldo 31/12/2020
Apartamentos España	90.846	797	(13.443)		78.200
Centros Comerciales América	11.318		(5.315)	(1.097)	4.906
Otros inmuebles España	14.104	8.056	(2.269)		19.891
<b>TOTAL</b>	<b>116.267</b>	<b>8.853</b>	<b>(21.027)</b>	<b>(1.097)</b>	<b>102.997</b>

El principal movimiento del ejercicio ha sido el alta de 6,5 millones de euros debido a la integración de Proyectos Financieros Hayman, S.L. Dicha sociedad es propietaria de terrenos en Ibiza (ver Nota 6.2).

Además, se incluyen bajas por 21 millones de euros debido al deterioro del valor razonable de las inversiones inmobiliarias realizada en ejercicio. Dicho ajuste de valor se registra como gasto operativo de la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada.

El desglose de los resultados generados por las inversiones inmobiliarias en la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada del Grupo aparece en el siguiente cuadro:

(miles de €)	Apartamentos España	Centros Comerciales América	Otros inmuebles España	Total
Ingresos operativos		24	33	57
Gastos operativos		(6.181)		(6.181)
<b>EBITDA</b>		<b>(6.157)</b>	<b>33</b>	<b>(6.124)</b>
Amortizaciones				0
Resultados financieros		1		1
Resultados entidades asociadas	(2.797)			(2.797)
Impuestos		(281)		(281)
<b>Resultado Neto</b>	<b>(2.797)</b>	<b>(6.437)</b>	<b>33</b>	<b>(9.201)</b>

La aportación de los apartamentos en España corresponde a la parte proporcional de los resultados del ejercicio de las sociedades que integran por el método de la participación. Dichos apartamentos corresponden a establecimientos que el Grupo explota en régimen de gestión a través de entidades asociadas, generando ingresos por este concepto por importe de 1 millón de euros, no incluidos en el cuadro anterior.

La aportación del centro comercial de América corresponde a la parte de la cuenta de pérdidas y ganancias de la sociedad explotadora. Destaca el deterioro del valor razonable del centro comercial registrado en el ejercicio.

La aportación de los otros inmuebles en España corresponde al alquiler de un local situado en Madrid.

A efectos comparativos, se presentan los movimientos del ejercicio 2019:

(miles de €)	Saldo 31/12/2018	Altas	Bajas	Diferencias cambio	Saldo 31/12/2019
Apartamentos España	91.252	169	(575)		90.846
Centros Comerciales América	42.350		(31.341)	308	11.317
Otros inmuebles España	15.834		(1.731)		14.104
<b>TOTAL</b>	<b>149.437</b>	<b>169</b>	<b>(33.647)</b>	<b>308</b>	<b>116.267</b>

El principal movimiento del ejercicio 2019 fue la baja de 30,5 millones de euros debido a la pérdida de control de la sociedad Sierra Parima, S.A., que pasó a ser puesta en equivalencia (ver Nota 6.2). Dicha sociedad es propietaria de un centro comercial en Punta Cana (República Dominicana).

Además, se incluyeron bajas por 3,1 millones de euros por la revisión del valor razonable de las inversiones inmobiliarias realizada en ejercicio. Dicho ajuste de valor se registró como gasto operativo de la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada.

El desglose de los resultados generados por las inversiones inmobiliarias en la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada del Grupo del ejercicio anterior aparece en el siguiente cuadro:

(miles de €)	Apartamentos España	Centros Comerciales América	Otros inmuebles España	Total
Ingresos operativos		1.022	68	1.089
Gastos operativos		(1.006)		(1.006)
<b>EBITDA</b>		<b>15</b>	<b>68</b>	<b>83</b>
Amortizaciones		(133)		(133)
Resultados financieros	219	1.653		1.872
Resultados entidades asociadas	3.095			3.095
Impuestos		(91)		(91)
<b>Resultado Neto</b>	<b>3.314</b>	<b>1.444</b>	<b>68</b>	<b>4.826</b>

La aportación de los apartamentos en España correspondió a dividendos cobrados de sociedades en las que el Grupo mantiene una influencia no significativa y la parte proporcional de los resultados del ejercicio de las sociedades que integran por el método de la participación. Dichos apartamentos corresponden a establecimientos que el Grupo explota en régimen de gestión a través de entidades asociadas, generando ingresos por este concepto por importe de 5,9 millones de euros en el ejercicio 2019, no incluidos en el cuadro anterior.

La aportación de los centros comerciales de América correspondió a la parte de la cuenta de pérdidas y ganancias de las sociedades explotadoras correspondientes a dichas inversiones inmobiliarias. Se incluyeron ingresos por alquileres de locales, así como otras prestaciones de servicios, por 1 millón de euros.

La aportación de los otros inmuebles en España correspondió al alquiler de un local situado en Madrid.

## Nota 13. Inversiones Valoradas por el Método de la Participación

Las inversiones financieras correspondientes a las participaciones existentes en empresas asociadas y negocios conjuntos han sido valoradas de acuerdo al método de la participación.

A continuación, se relacionan los saldos y movimientos de este epígrafe:

(miles de €)	%	Saldo 31/12/2019	Resultado 2020	Altas	Bajas	Dif.Cambio	Saldo 31/12/2020
Meliá Zaragoza, S.L.	50,00%		(973)	973			0
Grupo Evertmel (*)	49,00%	23.543	(1.466)	85			22.162
Altavista Hotelera, S.A.	48,74%	31.375	(129)	417			31.663
Grupo Melcom (*)	50,00%	13.215	(3.475)				9.740
Grupo Producciones de Parques (*)	50,00%	32.541	(11.278)		(139)		21.124
Fourth Project 2012, S.L.	50,00%	3.293	319		(2.051)		1.561
Grupo Melia Hotels USA (*)	50,00%	4	(882)			84	(794)
Yagoda Inversiones, S.L.U.	50,00%	88	(1)	46			132
Sierra Parima, S.A.	50,00%	17.220	(4.770)			(5.425)	7.025
<b>TOTAL NEGOCIOS CONJUNTOS</b>		<b>121.280</b>	<b>(22.656)</b>	<b>1.522</b>	<b>(2.190)</b>	<b>(5.341)</b>	<b>92.614</b>
Homasi, S.A.	35,00%	53.398	1.842		(2.823)		52.417
Plaza Puerta del Mar, S.A.	20,01%	5.111	(40)	82			5.152
Grupo Promedro (*)	20,00%	6.647	(789)		(140)		5.718
Turismo de Invierno, S.A.	21,42%	3.610	(190)		(1)		3.419
C.P. Meliá Castilla	31,72%	5.729	(2.201)	45	(40)		3.533
C.P.Meliá Costa del Sol	21,18%	3.219	(596)	49	(2)		2.669
Jamaica DevCo S.L.	49,00%		(673)	814			141
Grupo El Recreo (*)	19,94%	545					545
Mosaico BV	20,00%	668			(423)		245
Mosaico Hoteles, S.A.	20,00%		(44)	1.324			1.281
Detur Panamá, S.A.	49,93%		(874)	212		662	0
Grupo Starmel (*)	20,00%	1.280	(1.756)	1.650	(1)		1.173
Grupo Renasala (*)	30,00%	11.226	(3.882)	2.160	(46)		9.459
<b>TOTAL ENTIDADES ASOCIADAS</b>		<b>91.431</b>	<b>(9.203)</b>	<b>6.336</b>	<b>(3.475)</b>	<b>662</b>	<b>85.751</b>
<b>TOTAL</b>		<b>212.711</b>	<b>(31.858)</b>	<b>7.857</b>	<b>(5.666)</b>	<b>(4.679)</b>	<b>178.365</b>

(\*) Las sociedades que pertenecen a la misma línea de negocio se presentan conjuntamente:

Grupo Evertmel compuesto por las sociedades Evertmel, S.L, Mongamenda S.L. y Kimel S.L.

Grupo Producciones de Parques compuesto por las sociedades Producciones de Parques, S.L., Tertian XXI S.L.U. y Golf Katmandú,S.L.

Grupo Melia Hotels USA, LLC compuesto por las sociedades Melia Hotels USA,Llc y Melia Hotels Florida Llc.

Grupo Promedro compuesto por las sociedades Promedro,S.A. y Nexprom,S.A.

Grupo El Recreo compuesto por las sociedades El Recreo Plaza C.A. y El Recreo Plaza & Cía. C.A.

Grupo Starmel compuesto por las sociedades Starmel Hoteles JV, S.L, Starmel Hoteles OP 2, S.L.U, Fuerteventura Beach Property S.L.U. y

Santa Eulalia Beach Property, S.L.U.

Grupo Renasala,S.L. compuesto por las sociedades Renasala,S.L, Starmel Hoteles OP S.L.U, Torremolinos Beach Property, S.L.U,

Palmanova Beach Property, S.L.U., Puerto del Carmen Beach Property, S.L.U, San Antonio Beach Property, S.L.U.

Grupo Melcom compuesto por las sociedades Sistemas Ribey Cloud,S.L., Pelicanos Property, S.L.U., Bellver Property, S.L.U. y Melcom Joint Venture. S.L.

Las altas del ejercicio corresponden, principalmente, a aportaciones realizadas en las sociedades Renasala, S.L. y Starmel Hotels JV, S.L.

Por otra parte, las bajas registradas durante el ejercicio corresponden, principalmente, al reparto de dividendos de Homasi, S.A. y a la reducción de capital de Fourth Project.

Además se incluye en el epígrafe de resultados la parte correspondiente al deterioro de los activos de estas sociedades.

Las inversiones según el método de la participación sobre Meliá Zaragoza, S.L. y Detur Panamá, S.A. ascendieron a cero, al igual que en el ejercicio anterior, debido a que la participación negativa sobre las mismas fue compensada, en parte, por créditos a largo plazo que el Grupo tenía pendiente de cobro con dichas empresas y sobre los que no existían garantías asociadas.

Los movimientos de participaciones en entidades asociadas y negocios conjuntos para el ejercicio 2019 fueron los siguientes:

(miles de €)	%	Saldo 31/12/2018	Resultado 2019	Altas	Bajas	Dif.Cambio	Saldo 31/12/2019
Meliá Zaragoza, S.L.	50,00%		(1.377)	1.377			—
Grupo Evertmel (*)	49,00%	24.205	(619)	8	(51)		23.543
Altavista Hotelera, S.A.	48,74%	30.365	720	290			31.375
Grupo Melcom (*)	50,00%	14.390	(12)	1.505	(2.668)		13.215
Grupo Producciones de Parques (*)	50,00%	32.200	461	4	(124)		32.541
Fourth Project 2012, S.L.	50,00%	3.164	329		(200)		3.293
Grupo Melia Hotels USA (*)	50,00%	450	(459)			13	4
Yagoda Inversiones, S.L.U.	50,00%	1	(3)	90			88
Sierra Parima, S.A.	50,00%		(68)	17.485		(197)	17.220
<b>TOTAL NEGOCIOS CONJUNTOS</b>		<b>104.774</b>	<b>(1.029)</b>	<b>20.760</b>	<b>(3.043)</b>	<b>(184)</b>	<b>121.280</b>
Homasi, S.A.	35,00%	51.524	3.447		(1.574)		53.398
Plaza Puerta del Mar, S.A.	20,01%	4.918	428	48	(283)		5.111
Grupo Promedro (*)	20,00%	5.955	862	25	(196)		6.647
Turismo de Invierno, S.A.	21,42%	3.544	115		(49)		3.610
C.P. Meliá Castilla	31,72%	5.004	2.195	21	(1.491)		5.729
C.P.Meliá Costa del Sol	21,18%	3.075	900	44	(801)		3.219
Jamaica DevCo S.L.	49,00%	568	(735)	166			
Grupo El Recreo (*)	19,94%	547			(2)		545
Inversiones Guiza, S.A.	49,85%	(5)	(3)	8			
Cibanco, S.A. IBM Fideicomiso El Medano	30,28%	5.920			(5.920)		
Hellenic Hotel Management	40,00%	(26)		26			
Mosaico BV	20,00%	648		20			668
Detur Panamá, S.A.	49,93%		(785)	922		(138)	
Grupo Starmel (*)	20,00%	1.602	(319)		(3)		1.280
Grupo Renasala (*)	30,00%	9.767	1.226	559	(325)		11.226
<b>TOTAL ENTIDADES ASOCIADAS</b>		<b>93.041</b>	<b>7.332</b>	<b>1.839</b>	<b>(10.644)</b>	<b>(138)</b>	<b>91.431</b>
<b>TOTAL</b>		<b>197.817</b>	<b>6.302</b>	<b>22.599</b>	<b>(13.687)</b>	<b>(322)</b>	<b>212.711</b>

(\*) Las sociedades que pertenecen a la misma línea de negocio se presentan conjuntamente:

Grupo Evermel compuesto por las sociedades Evertmel, S.L, Mongamenda S.L. y Kimel S.L.

Grupo Producciones de Parques compuesto por las sociedades Producciones de Parques, S.L., Tertian XXI S.L.U. y Golf Katmandú, S.L.

Grupo Melia Hotels USA, LLC compuesto por las sociedades Melia Hotels USA, Llc. Y Melia Hotels Florida Llc.

Grupo Promedro compuesto por las sociedades Promedro, S.A. y Nexprom, S.A.

Grupo El Recreo compuesto por las sociedades El Recreo Plaza C.A. y El Recreo Plaza & Cía. C.A.

Grupo Starmel compuesto por las sociedades Starmel Hoteles JV, S.L, Starmel Hoteles OP 2, S.L.U, Fuerteventura Beach Property S.L.U. y

Santa Eulalia Beach Property, S.L.U.

Grupo Renasala, S.L. compuesto por las sociedades Renasala, S.L, Starmel Hoteles OP S.L.U, Torremolinos Beach PropertS.L.U,

Palmanova Beach Property, S.L.U, Puerto del Carmen Beach Property, S.L.U, San Antonio Beach Property, S.L.U.

Grupo Melcom compuesto por las sociedades Sistemas Ribey Cloud, S.L., Pelicanos Property, S.L.U., Bellver Property, S.L.U. y Melcom Joint Venture. S.L.

Las altas del ejercicio correspondieron, principalmente, a la pérdida de control de la sociedad al Grupo de la sociedad Sierra Parima, S.A. por importe de 17,5 millones de euros, 16,8 millones de euros en el momento de la pérdida de control, y el resto por aportaciones posteriores (ver Nota 6.2). Por otra parte, la principal baja se debió a que la sociedad Cibanco, S.A. IBM Fideicomiso El Medano pasó a integrarse por el método de integración global (ver Nota 6.1)

El detalle del balance y la cuenta de pérdidas y ganancias agregados de las entidades asociadas y negocios conjuntos más relevantes por volumen de activo y resultado se desglosa a continuación:

(miles de €)	Grupo Evertmel (*)	Grupo Melcom (*)	Altavista Hotelera, S.L.	Grupo Starmel (*)	Grupo Renasala (*)	Total
EBITDA	7.405	4.866	10.802	(1.577)	(4.076)	17.419
Amortizaciones y deterioros	(5.259)	(3.488)	(8.268)	(2.900)	(4.868)	(24.783)
Ingresos financieros	214	1.690		8	130	2.041
Gastos financieros	(5.264)	(8.195)	(3.271)	(4.555)	(7.022)	(28.307)
Otros resultados financieros	1			(4)	1	(3)
Resultado financiero	(5.049)	(6.505)	(3.271)	(4.552)	(6.891)	(26.268)
Resultado antes de impuestos	(2.904)	(5.127)	(736)	(9.029)	(15.835)	(33.632)
Impuesto sobre beneficios	(87)	(1.823)	472	250	2.897	1.708
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>(2.991)</b>	<b>(6.950)</b>	<b>(265)</b>	<b>(8.780)</b>	<b>(12.939)</b>	<b>(31.924)</b>
(miles de €)	Grupo Evertmel (*)	Grupo Melcom (*)	Altavista Hotelera, S.L.	Grupo Starmel (*)	Grupo Renasala (*)	Total
ACTIVO NO CORRIENTE	165.547	170.141	134.451	84.896	235.014	790.050
Efectivo y otros medios líquidos	6.439	47	189	5.620	1.888	14.183
Resto activo corriente	31.884	20.811	100	2.781	2.897	58.474
ACTIVO CORRIENTE	38.323	20.858	290	8.402	4.784	72.657
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>203.870</b>	<b>191.000</b>	<b>134.741</b>	<b>93.298</b>	<b>239.798</b>	<b>862.707</b>
Pasivos financieros no corrientes	144.459	74.591	46.918	77.023	170.955	513.946
Otros pasivos no corrientes	6.820	85.184	15.127	1.464	26.855	135.451
PASIVO NO CORRIENTE	151.280	159.776	62.045	78.487	197.810	649.398
Pasivos financieros corrientes	6.690	9.288	4.574	1.488	8.118	30.158
Otros pasivos corrientes	817	2.462	6.754	3.110	5.461	18.604
PASIVO CORRIENTE	7.507	11.750	11.328	4.598	13.579	48.762
<b>Total PASIVO</b>	<b>158.787</b>	<b>171.525</b>	<b>73.373</b>	<b>83.085</b>	<b>211.389</b>	<b>698.159</b>

(\*) Las sociedades que pertenecen a la misma línea de negocio se presentan conjuntamente:

Grupo Evertmel compuesto por las sociedades Evertmel, S.L, Mongamenda S.L. y Kimel S.L.

Grupo Starmel compuesto por las sociedades Starmel Hotels OP 2,S.L.U, Starmel Hotels JV, S.L, Fuerteventura Beach Property,S.L.U. y Santa Eulalia Beach Property, S.L.U.

Grupo Renasala compuesto por las sociedades Renasala, S.L., Starmel Hotels OP, S.L.U, Torremolinos Beach Property, S.L.U, Palmanova Beach Property, S.L.U. Puerto del Carmen Beach Property, S.L.U, y San Antonio Beach Property, S.L.U.

Grupo Melcom compuesto por las sociedades Ribey Cloud, S.L., Pelicanos Property, S.L.U., Bellver Property, S.L.U. y Melcom Joint Venture, S.L.

El Grupo Evertmel, el Grupo Melcom y la sociedad Altavista Hotelera, S.L. son sociedades propietarias de hoteles, cuya explotación la realizan otras sociedades del Grupo a través de contratos de alquiler.

El Grupo Starmel y el Grupo Renasala están formados por sociedades propietarias y explotadoras de hoteles. Además, mantienen contratos firmados con la sociedad matriz del Grupo a través de los cuales se les facturan honorarios de gestión.



A efectos comparativos se presentan los importes referentes a 2019:

(miles de €)	Grupo Evertmel (*)	Grupo Melcom (*)	Altavista Hotelera, S.L.	Grupo Starmel (*)	Grupo Renasala (*)	Total
EBITDA	9.715	13.205	8.597	6.110	18.056	55.682
Amortizaciones y deterioros	(5.532)	(4.284)	(3.073)	(3.063)	(5.088)	(21.039)
Ingresos financieros	302	1.855		4	141	2.302
Gastos financieros	(5.353)	(8.958)	(3.556)	(4.378)	(7.258)	(29.503)
Otros resultados financieros	(1)			(74)	(2)	(76)
Resultado financiero	(5.052)	(7.103)	(3.556)	(4.449)	(7.118)	(27.277)
Resultado antes de impuestos	(869)	1.819	1.968	(1.402)	5.850	7.366
Impuesto sobre beneficios	(394)	(1.843)	(492)	(193)	(1.765)	(4.687)
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>(1.263)</b>	<b>(25)</b>	<b>1.476</b>	<b>(1.595)</b>	<b>4.085</b>	<b>2.679</b>
(miles de €)	Grupo Evertmel (*)	Grupo Melcom (*)	Altavista Hotelera, S.L.	Grupo Starmel (*)	Grupo Renasala (*)	Total
ACTIVO NO CORRIENTE	170.628	260.425	142.045	82.701	230.968	886.767
Efectivo y otros medios líquidos	172	57	16	6.258	5.017	11.520
Resto activo corriente	28.654	9.855	6	3.916	5.073	47.503
ACTIVO CORRIENTE	28.826	9.912	22	10.174	10.089	59.023
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>199.455</b>	<b>270.336</b>	<b>142.066</b>	<b>92.875</b>	<b>241.057</b>	<b>945.789</b>
Pasivos financieros no corrientes	132.134	154.836	48.017	79.193	169.482	583.662
Otros pasivos no corrientes	7.048	80.449	15.805	1.009	26.677	130.988
PASIVO NO CORRIENTE	139.182	235.285	63.822	80.202	196.159	714.650
Pasivos financieros corrientes	9.675	4.209	5.797	2.178	7.366	29.225
Otros pasivos corrientes	2.698	4.418	8.454	4.901	7.242	27.713
PASIVO CORRIENTE	12.373	8.627	14.251	7.079	14.608	56.938
<b>Total PASIVO</b>	<b>151.554</b>	<b>243.912</b>	<b>78.073</b>	<b>87.282</b>	<b>210.767</b>	<b>771.588</b>

(\*) Las sociedades que pertenecen a la misma línea de negocio se presentan conjuntamente:

Grupo Evermel compuesto por las sociedades Evertmel, S.L, Mongamenda S.L. y Kimel S.L.

Grupo Starmel compuesto por las sociedades Starmel Hotels OP 2,S.L.U, Starmel Hotels JV, S.L, Fuerteventura Beach Property,S.L.U. y Santa Eulalia Beach Property, S.L.U.

Grupo Renasala compuesto por las sociedades Renasala, S.L., Starmel Hotels OP, S.L.U, Torremolinos Beach Property, S.L.U, Palmanova Beach Property, S.L.U, Puerto del Carmen Beach Property, S.L.U, y San Antonio Beach Property, S.L.U.

Grupo Melcom compuesto por las sociedades Ribey Cloud, S.L., Pelicanos Property, S.L.U., Bellver Property, S.L.U. y Melcom Joint Venture, S.L.

## Nota 14. Otros Instrumentos Financieros

### 14.1. Otros activos financieros

El siguiente cuadro muestra el desglose por categorías de los instrumentos financieros, recogidos en los epígrafes de Otros activos financieros del activo corriente y no corriente del balance consolidado, para los ejercicios 2020 y 2019:

	31/12/2020			31/12/2019		
	Largo plazo	Corto plazo	Total	Largo plazo	Corto plazo	Total
<b>1. Instrumentos financieros valorados posteriormente a coste amortizado:</b>						
- Créditos a entidades asociadas	76.119	61.783	137.903	89.351	43.282	132.633
- Otros créditos	41.580	2.588	44.168	58.302	2.657	60.959
- Otros	14.103	2.428	16.530	16.569	2.615	19.183
<b>2. Instrumentos financieros a valor razonable con cambios en resultados:</b>						
- Cartera negociación		142	142		492	492
- Instrumentos de patrimonio no cotizados	4.060		4.060	4.060		4.060
<b>TOTAL</b>	<b>135.862</b>	<b>66.941</b>	<b>202.803</b>	<b>168.281</b>	<b>49.046</b>	<b>217.327</b>

El cuadro no incluye los epígrafes de Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar ni el de Efectivo y otros medios líquidos equivalentes, que también son activos financieros, según se describe en la Nota 3.5. A tal efecto, se ofrecen desgloses adicionales en la Nota 15.

#### *Instrumentos financieros valorados posteriormente a coste amortizado*

El desglose por naturaleza de los activos financieros considerados en esta rúbrica en los ejercicios 2020 y 2019 se muestra en el siguiente cuadro:

(miles de €)	31/12/2020			31/12/2019		
	Largo plazo	Corto plazo	Total	Largo plazo	Corto plazo	Total
Créditos a entidades asociadas	76.119	61.783	137.903	89.351	43.282	132.633
Otros créditos	8.791	2.588	11.379	14.692	2.657	17.349
Depósitos	1.261	902	2.163	1.786	762	2.548
Fianzas	11.230	1.473	12.703	11.246	1.797	13.043
Clientes Club Meliá	34.024		34.024	46.397		46.397
Imposiciones		52	52		55	55
Otros	378		378	750		750
<b>TOTAL</b>	<b>131.802</b>	<b>66.799</b>	<b>198.601</b>	<b>164.221</b>	<b>48.554</b>	<b>212.775</b>

Los saldos recogidos como Créditos a entidades asociadas se desglosan en la Nota 21 de Información sobre partes vinculadas.

Asimismo, el saldo de Clientes del club vacacional a corto plazo se desglosa en la Nota 15.2 Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar.

En el epígrafe Otros créditos se recogen créditos concedidos a distintas sociedades con las que la Compañía mantiene relaciones comerciales en los distintos segmentos operativos, siendo los importes más significativos los siguientes:

- Créditos concedidos a diferentes sociedades no vinculadas, con las que el Grupo mantiene relaciones comerciales por importe de 4 millones de euros.
- Créditos a propietarios de varios hoteles explotados por el Grupo en régimen de alquiler y gestión, por importe de 8 millones de euros.

Las fianzas a largo plazo entregadas por la Compañía corresponden básicamente a los alquileres de los hoteles arrendados por el Grupo mediante pagarés aceptados. Dado que estas fianzas se conceden en garantía del cumplimiento de una obligación relacionada con dichos contratos no se contabilizan por su valor actual sino por el valor nominal.

El saldo referido a Clientes del club vacacional corresponde a los importes financiados a largo plazo a clientes de este segmento en las operaciones de compraventa de derechos de aprovechamiento por turnos. Se registran por el importe nominal, debido a que los contratos de financiación incorporan un tipo de interés de mercado.

En el capítulo de Imposiciones se reflejan los importes a plazo fijo en entidades bancarias y con plazo de vencimiento superior a 3 meses, por lo que no pueden considerarse como medios líquidos equivalentes al efectivo.

#### *Instrumentos financieros a valor razonable con cambios en otro resultado global*

Las actividades de cobertura de flujos de efectivo corresponden a swaps de tipos de interés. Las actividades de cobertura se explican en la Nota 14.3.

#### *Instrumentos financieros a valor razonable con cambios en resultados*

La cartera de negociación a corto plazo incluye instrumentos de patrimonio cotizados en mercados oficiales, cuyo valor en estos mercados se toma como referencia para el cálculo del valor razonable de estas inversiones, así como instrumentos de patrimonio no cotizados clasificados cuyo movimiento se ofrece en el siguiente cuadro:

(miles de €)	%	Saldo Saldo 31/12/2019	Saldo Saldo 31/12/2020
Hotelera Sancti Petri, S.A.	19,50%	2.634	2.634
Port Cambrils Inversions, S.A.	10,00%	980	980
Inveragua RD, S.A.S	14,24%	131	131
Valle Yamury, S.A.	7,21%	358	358
Otros		42	42
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		<b>4.145</b>	<b>4.145</b>
<b>PÉRDIDAS POR DETERIORO</b>		<b>(85)</b>	<b>(85)</b>
<b>TOTAL VALOR NETO CONTABLE</b>		<b>4.060</b>	<b>4.060</b>

A efectos comparativos, los movimientos del ejercicio 2019 fueron los siguientes:

(miles de €)	%	Saldo Saldo 31/12/2018	Altas	Saldo Saldo 31/12/2019
Hotelera Sancti Petri, S.A.	19,50%	2.634		2.634
Port Cambrils Inversions, S.A.	10,00%	980		980
Inveragua RD, S.A.S	14,24%	107	24	131
Valle Yamury, S.A.	7,21%	358		358
Otros		42		42
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		<b>4.121</b>	<b>24</b>	<b>4.145</b>
<b>PÉRDIDAS POR DETERIORO</b>		<b>(85)</b>		<b>(85)</b>
<b>TOTAL VALOR NETO CONTABLE</b>		<b>4.036</b>	<b>24</b>	<b>4.060</b>

A continuación, se indica el domicilio, actividad e información contable en miles de euros de las sociedades participadas, en las que el Grupo ostenta una participación no significativa a cierre de 2020:

(miles de €)	DOMICILIO	ACTIVIDAD	Capital	Reservas	Rdo.	%	VTC	VNC
Hotelería Sancti Petri, S.A.	Gremio Toneleros, 24 Palma de Mallorca (España)	Prop. y explot. Hotel	11.900	876	196	19,50%	2.530	2.634
Port Cambrils Inversions, S.A.	Rambla Regueral, 11 Tarragona (España)	Prop. y explot. Hotel	6.000	1.142	(551)	10,00%	659	980
Valle Yamury, S.A. (*)	Velázquez, 106 Madrid (España)	Holding y Propietaria	4.870	(1.432)	(7)	7,21%	247	278
Inveragua RD, S.A.S. (*)	Avda. Lope de Vega, 4 Santo Domingo (República Dominicana)	Holding	726	(205)	(49)	14,24%	67	131
Otras sociedades								37
			<b>23.496</b>	<b>381</b>	<b>(411)</b>		<b>3.503</b>	<b>4.060</b>

(\*) No se dispone de Estados Financieros al 31 de diciembre de 2020 de estas sociedades

## 14.2. Otros pasivos financieros

El siguiente cuadro muestra el desglose por categorías de los instrumentos financieros, recogidos en los epígrafes de Obligaciones y otros valores negociables, Deudas con entidades de crédito y Otros pasivos financieros del pasivo corriente y no corriente del balance consolidado, para los ejercicios 2020 y 2019:

(miles de €)	31/12/2020			31/12/2019		
	Largo Plazo	Corto Plazo	Total	Largo Plazo	Corto Plazo	Total
<b>1. Instrumentos financieros a valor razonable con cambios en otro resultado global:</b>						
- Coberturas flujos efectivo	2.759	1.482	4.240	1.836	1.307	3.143
<b>2. Instrumentos financieros a valor razonable con cambios en la cuenta de resultados:</b>						
- Derivados en cartera de negociación	919	707	1.626	1.337	1.098	2.435
<b>3. Otros pasivos financieros a coste amortizado:</b>						
- Obligaciones y otros valores negociables	34.152	172	34.324	33.951	172	34.123
- Deudas con entidades de crédito	1.064.925	260.592	1.325.517	786.923	100.343	887.266
- Pasivos por arrendamientos	1.189.401	159.158	1.348.559	1.264.282	172.012	1.436.295
- Otros pasivos financieros	7.851	42.630	50.480	9.039	62.896	71.935
<b>TOTAL</b>	<b>2.300.006</b>	<b>464.741</b>	<b>2.764.747</b>	<b>2.097.368</b>	<b>337.829</b>	<b>2.435.197</b>

No se incluyen los saldos recogidos en el epígrafe Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar, que también se consideran pasivos financieros, según se describe en la Nota 3.5. A tal efecto, se ofrecen desgloses adicionales en la Nota 19.

En el siguiente cuadro se muestra la conciliación de los cambios en los activos y pasivos procedentes de actividades de financiación. Se han considerado las emisiones y amortizaciones de deuda (Obligaciones y otros valores negociables y Deudas con entidades de crédito), así como los Instrumentos financieros derivados (cobertura y en cartera de negociación):

(miles de €)	Obligaciones y Deudas con entidades de crédito	Instrumentos financieros a valor razonable	
		Activo	Pasivo
<b>SALDO A 31/12/2018</b>	<b>920.376</b>	<b>10</b>	<b>5.477</b>
Flujos efectivos de financiación	(18.641)		
Diferencias de cambio	11.169		
Cambios en el valor razonable		(10)	101
Variaciones del perímetro	8.485		
<b>SALDO A 31/12/2019</b>	<b>921.389</b>	<b>0</b>	<b>5.578</b>
Flujos efectivos de financiación	469.500		
Diferencias de cambio	(31.048)		
Cambios en el valor razonable			288
<b>SALDO A 31/12/2020</b>	<b>1.359.841</b>	<b>0</b>	<b>5.866</b>

En el epígrafe de Variaciones del perímetro de 2019 se incluye el incremento de Deudas con entidades de crédito como consecuencia de la combinación de negocios de la compra del hotel Me Cabo, tal y como se describe en la Nota 6.1.

Los pagos realizados en concepto de arrendamientos se desglosan en la Nota 18.

#### *Instrumentos financieros a valor razonable con cambios en otro resultado global*

Las actividades de cobertura de flujos de efectivo corresponden a swaps de tipos de interés. Las actividades de cobertura se explican en la Nota 14.3.

#### *Instrumentos financieros a valor razonable con cambios en la cuenta de resultados*

Los derivados en cartera de negociación se corresponden con swaps de tipos de interés. Las actividades con derivados se explican en la Nota 14.3

#### *Obligaciones y otros valores negociables*

Las emisiones de deuda recogidas en este epígrafe y sus saldos a cierre de los ejercicios 2020 y 2019, se presentan en el siguiente cuadro:

(miles de €)	31/12/2020			31/12/2019		
	Largo plazo	Corto plazo	Total	Largo plazo	Corto plazo	Total
Obligaciones y Bonos	29.665	117	29.782	29.665	117	29.782
Otros Valores Negociables	4.487	56	4.542	4.286	56	4.341
<b>TOTAL</b>	<b>34.152</b>	<b>172</b>	<b>34.324</b>	<b>33.951</b>	<b>172</b>	<b>34.123</b>

### Euro Commercial Paper Programme (ECP)

En mayo del 2020 se ha renovado el programa de papel comercial (“Euro-Commercial Paper Programme” o ECP) con fecha de vencimiento el 26 de mayo del 2021, sometido a derecho inglés, por un importe máximo de hasta 300 millones de euros, en virtud del cual se pueden realizar emisiones de instrumentos de deuda en Europa con un vencimiento inferior a 364 días, hasta dicho importe.

Durante el ejercicio 2020 se han realizado emisiones por un total de 95,6 millones de euros, no quedando ninguna emisión viva a cierre de año.

### Otros valores negociables

La sociedad dependiente Sol Meliá Europe, B.V. emitió en el ejercicio 2018 una nota por valor de 5 millones de euros, con vencimiento 18 de noviembre de 2022 enmarcada en una línea con las siguientes características:

Emisor.....	Sol Meliá Europe, B.V.
Garante.....	Meliá Hotels International S.A.
Calculation Agent.....	UBS AG, London Branch
Fiscal Agent and paying agent.....	The Bank of New York Mellon
Nominal máximo.....	150.000.000
Moneda.....	EUR / USD
Fecha vencimiento (línea).....	04/08/2023

### Bonos simples

El 19 de noviembre de 2018 la sociedad matriz realizó una emisión de bonos simples por un importe total de 30 millones de euros con las siguientes características:

Importe de la emisión.....	30.000.000€
Nominal del bono.....	100.000€
Vencimiento.....	12 años
Rango de la deuda.....	Senior unsecured
Precio de la emisión.....	100%
Fecha de la emisión.....	19/11/2018
Fecha vencimiento.....	19/11/2030
Cupón.....	3,30% Fijo
Precio de amortización.....	100%

### Deudas con entidades de crédito

A cierre de los ejercicios 2020 y 2019, los saldos que el Grupo mantiene con entidades financieras, clasificados por naturaleza y vencimiento, son:

(miles de €)	31/12/2020			31/12/2019		
	Largo plazo	Corto plazo	Total	Largo plazo	Corto plazo	Total
Préstamos bancarios	720.989	177.716	898.705	540.574	75.468	616.042
Préstamos hipotecarios	236.186	21.400	257.586	245.288	20.956	266.244
Pólizas de crédito	107.415	57.753	165.168		1	1
Pasivos por arrendamiento con entidades de crédito	334	727	1.061	1.061	915	1.976
Intereses		2.997	2.997		3.003	3.003
<b>TOTAL</b>	<b>1.064.925</b>	<b>260.592</b>	<b>1.325.517</b>	<b>786.923</b>	<b>100.343</b>	<b>887.266</b>

El importe total de pólizas de crédito dispuestas asciende a 165,2 millones de euros (1,3 millones de euros en 2019), quedando disponible al cierre del ejercicio 2020 un saldo adicional de 211,3 millones de euros. (En 2019 el saldo disponible fue de 234 millones de euros)

Los incrementos de deuda bancaria por nueva financiación del ejercicio 2020 ascienden a 575 millones de euros, tal como se indica en el Estado de flujos de efectivo (sin incluir importes por renovación de ECP). En el ejercicio 2019 este importe fue de 235,2 millones de euros.

Los Préstamos hipotecarios que mantiene el Grupo corresponden a garantías sobre 10 hoteles cuyo valor neto contable total asciende a 496,11 millones de euros, mientras que en 2019 el valor neto contable era por 572,10 millones de euros, tal como se ha indicado en la Nota 11.

El detalle de vencimientos de la deuda bancaria es el siguiente:

(miles de €)	2021	2022	2023	2024	2025	> 5 años	Total
Préstamos bancarios	177.663	122.220	150.264	208.398	107.198	132.903	898.648
Préstamos hipotecarios	21.453	24.371	26.665	23.588	21.223	140.343	257.644
Pólizas de crédito	57.753	4.959	102.456				165.168
Pasivos por arrendamiento con entidades de crédito	727	327	7				1.061
Intereses	2.997						2.997
<b>TOTAL</b>	<b>260.592</b>	<b>151.878</b>	<b>279.392</b>	<b>231.987</b>	<b>128.422</b>	<b>273.247</b>	<b>1.325.517</b>

#### *Pasivos por arrendamientos*

Los saldos recogidos como Pasivos por arrendamientos se desglosan en la Nota 18 Arrendamientos.

#### *Otros pasivos financieros*

En el siguiente cuadro se muestra el detalle por los conceptos incluidos en este epígrafe a cierre de los ejercicios 2020 y 2019:

(miles de €)	31/12/2020			31/12/2019		
	Largo plazo	Corto plazo	Total	Largo plazo	Corto plazo	Total
Efectos a pagar	21		21	32		32
Proveedores de inmovilizado	5	18.937	18.943	5	8.822	8.827
Fianzas recibidas	859	1.002	1.861	986	2.654	3.640
Otras deudas	305	1.003	1.307	1.021	19.898	20.919
Deuda con entidades asociadas	6.661	18.804	25.464	6.995	25.891	32.887
Dividendo a pagar		513	513		587	587
Otros		2.371	2.371		5.043	5.043
<b>TOTAL</b>	<b>7.851</b>	<b>42.630</b>	<b>50.480</b>	<b>9.039</b>	<b>62.896</b>	<b>71.935</b>

El importe de la Deuda con entidades asociadas se desglosa en la Nota 21.

### 14.3. Actividades de cobertura y derivados

A cierre de los ejercicios 2020 y 2019, el valor razonable por vencimientos de los instrumentos financieros derivados que el Grupo tiene registrados son los siguientes:

(miles de €)	31/12/2020			31/12/2019		
	Largo plazo	Corto plazo	Total	Largo plazo	Corto plazo	Total
Pasivos por derivados de cobertura	2.759	1.482	4.240	1.836	1.307	3.143
Derivados en cartera de negociación	919	707	1.626	1.337	1.098	2.435
<b>TOTAL</b>	<b>3.678</b>	<b>2.189</b>	<b>5.866</b>	<b>3.172</b>	<b>2.405</b>	<b>5.578</b>

Enmarcados dentro de las políticas de gestión del riesgo de tipo de interés (Nota 5.1), la Compañía tiene contratados a cierre de ejercicio varios swaps de tipos de interés, cuyas condiciones cumplen con los requisitos para ser calificados como instrumentos de cobertura de flujos de efectivo, por lo que las variaciones en el valor razonable de los mismos se imputan directamente en el patrimonio neto del Grupo.

Las partidas cubiertas mediante estas operaciones de cobertura se encuentran registradas en el epígrafe de Préstamos con entidades de crédito. Mediante estos instrumentos financieros, se intercambian los tipos de interés de forma que la Compañía recibe del banco un tipo de interés variable a cambio de un pago de interés fijo para el mismo nominal. El tipo de interés variable recibido por el derivado compensa el pago de intereses de la financiación objeto de la cobertura. El resultado final es un pago de intereses fijo en la financiación cubierta.

Durante el ejercicio 2020, el impacto negativo en patrimonio neto de estos instrumentos financieros derivados, una vez imputada a resultados la parte correspondiente a la partida cubierta, y sin considerar el impacto fiscal, ha ascendido a 0,9 millones de euros. En el ejercicio 2019 el impacto, también negativo, fue de 1,03 millones de euros.

Asimismo, a 31 de diciembre de 2020, el valor nominal de los swaps de tipo de interés que califican como de cobertura asciende a 216,6 millones de euros, mientras que en 2019 este importe fue de 150,8 millones de euros.

Los pasivos por derivados en cartera de negociación a cierre del ejercicio 2020 corresponden también a swaps de tipos de interés contratados en el marco de la gestión del riesgo de tipo de interés que realiza la Compañía (ver Nota 5.1). Estas permutas de tipos de interés no son consideradas coberturas contables, ya que no cumplen con los requisitos para su aplicación según la NIIF 9.

El valor nominal de estos instrumentos financieros a 31 de diciembre de 2020 ascendió a 36,4 millones de euros, mientras que en 2019 este importe fue de 50,1 millones de euros.

Se desglosa a continuación el detalle de vencimientos por ejercicio:

(miles de €)	2021	2022	2023	2024	>4 años	Total
Pasivos por derivados de cobertura	1.482	1.208	885	457	209	4.240
Derivados en cartera de negociación	707	531	290	98	0	1.626
<b>TOTAL</b>	<b>2.189</b>	<b>1.739</b>	<b>1.175</b>	<b>555</b>	<b>209</b>	<b>5.866</b>

A efectos comparativos se detallan los vencimientos del ejercicio 2019:

(miles de €)	2020	2021	2022	2023	>4 años	Total
Pasivos por derivados de cobertura	1.307	761	588	300	188	3.144
Derivados en cartera de negociación	1.098	637	436	208	55	2.434
<b>TOTAL</b>	<b>2.405</b>	<b>1.398</b>	<b>1.024</b>	<b>508</b>	<b>243</b>	<b>5.578</b>

Para la determinación de estos valores razonables se utilizaron técnicas de valoración de descuento de los flujos de caja, en base a los implícitos determinados por la curva de tipos de interés según las condiciones del mercado en la fecha de valoración. Dichas valoraciones fueron efectuadas por las entidades financieras con las que se contratan estos productos.

Las valoraciones de estos swaps fueron también realizadas por las entidades financieras con las que se contratan estos productos, como expertos independientes en la valoración de instrumentos financieros.



## Nota 15. Activos corrientes

### 15.1. Existencias

(miles de €)	31/12/2020	31/12/2019
Negocio Hotelero	18.498	21.295
Negocio Club Vacacional	724	793
Negocio Inmobiliario	4.406	5.305
Anticipos a Proveedores	762	1.867
<b>TOTAL</b>	<b>24.389</b>	<b>29.260</b>

El Grupo no tiene compromisos firmes de compra ni de venta, ni existen limitaciones a la disponibilidad de las existencias.

### 15.2. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar

A continuación, se muestra cuadro con el desglose de este epígrafe a cierre de los ejercicios 2020 y 2019:

(miles de €)	31/12/2020	31/12/2019
Clientes	53.578	133.551
Otras cuentas a cobrar	81.383	60.526
<b>TOTAL</b>	<b>134.961</b>	<b>194.077</b>

#### *Clientes*

El saldo de clientes por línea de negocio a cierre de ejercicio se desglosa en el siguiente cuadro:

(miles de €)	31/12/2020	31/12/2019
Hotel	4.525	66.547
Inmobiliario	983	367
Club Meliá	14.163	31.215
Servicios de gestión y Otros	33.908	35.422
<b>TOTAL</b>	<b>53.578</b>	<b>133.551</b>

El Grupo tiene formalizado un contrato de factoring, sin recurso, con una entidad financiera, a través del cual cede periódicamente las cuentas de determinados clientes del negocio hotelero cobrando anticipadamente parte de las mismas. A 31 de diciembre de 2020, el total de cartera cedida por este concepto es de 0,5 millones de euros, 23,1 millones de euros a 31 de diciembre de 2019. La diferencia entre ambos ejercicios se debe a que el Grupo, debido a las consecuencias de la pandemia del Covid-19, no ha realizado nuevas cesiones desde marzo de 2020.

Como consecuencia de la consideración como “sin recurso” de la operación de cesión de créditos anteriormente mencionada, se dan de baja los saldos de clientes una vez cedidos, por lo que no se incluyen en el cuadro anterior.

La antigüedad a cierre de ejercicio desde la fecha de vencimiento es la siguiente:

(miles de €)	2020	%	2019	%
Menor a 90 días	21.334	40%	94.170	71%
Superior a 90 y menor a 180	9.880	18%	18.201	14%
Superior a 180	22.364	42%	21.180	16%
<b>TOTAL</b>	<b>53.578</b>	<b>100%</b>	<b>133.551</b>	<b>100%</b>

#### Otras cuentas a cobrar

El desglose por naturaleza de los saldos recogidos en esta rúbrica para los ejercicios 2020 y 2019 es:

(miles de €)	31/12/2020	31/12/2019
Ajustes periodificación	9.639	13.688
Créditos al personal	171	304
Hacienda Pública Deudora	41.696	17.685
Deudas comerciales de entidades asociadas	10.552	11.912
Deudores	19.028	16.809
Cuentas corrientes	297	128
<b>TOTAL</b>	<b>81.383</b>	<b>60.526</b>

Estos saldos hacen referencia a operaciones comerciales realizadas por el Grupo. La deuda de entidades asociadas se desglosa en la Nota 21.

### 15.3. Efectivo y otros medios líquidos equivalentes

A continuación, se desglosa el Efectivo y otros medios líquidos equivalentes por áreas geográficas:

(miles de €)	ESPAÑA	EMEA (*)	AMERICA	ASIA	31/12/2020
Efectivo	10.429	11.658	62.805	2.968	87.859
Otros medios líquidos equivalentes	991		15.800		16.791
<b>TOTAL</b>	<b>11.420</b>	<b>11.658</b>	<b>78.604</b>	<b>2.968</b>	<b>104.650</b>

(\*) EMEA (Europe, Middle East, Africa) :  
Incluye las zonas de África, Oriente Medio y Resto de Europa excluida España

Los medios líquidos equivalentes al efectivo corresponden a depósitos a corto plazo, que comprenden periodos entre un día y tres meses dependiendo de las necesidades de tesorería del Grupo.

Los principales saldos que componen la tesorería del Grupo, según la moneda en la que están denominados son el dólar estadounidense, el peso dominicano y el euro.

Los saldos de este epígrafe correspondientes al ejercicio 2019 son los siguientes:

(miles de €)	ESPAÑA	EMEA (*)	AMERICA	ASIA	31/12/2019
Efectivo	182.972	34.277	105.432	2.386	325.067
Otros medios líquidos equivalentes	416		3.461		3.877
<b>TOTAL</b>	<b>183.388</b>	<b>34.277</b>	<b>108.893</b>	<b>2.386</b>	<b>328.944</b>

(\*) EMEA (Europe, Middle East, Africa) :  
Incluye las zonas de África, Oriente Medio y Resto de Europa excluida España

## Nota 16. Patrimonio

### 16.1. Capital suscrito

El capital social a 31 de diciembre de 2019 estaba fijado estatutariamente en 45.940.000 euros, representado por 229.700.000 acciones de 0,2 euros de valor nominal cada una de ellas. Las acciones estaban íntegramente suscritas y desembolsadas, constituyendo una única clase y serie.

La Junta General de Accionistas celebrada el 10 de julio de 2020 ha acordado una reducción de capital por amortización de acciones propias que posteriormente ha sido ejecutada por el Consejo de Administración. Con fecha 1 de septiembre de 2020 se ha inscrito en el Registro Mercantil de Mallorca la escritura de dicha reducción de capital social por amortización de acciones propias, mediante la amortización de 9.300.000 acciones propias existentes en autocartera, de 0,20 euros de valor nominal cada una, representativas de un 4,049% del capital social. Como consecuencia de esta operación, el capital social de la Sociedad resultante de la reducción ha quedado fijado en 44.080.000 euros, correspondientes a 220.400.000 acciones de 0,20 euros de valor nominal cada una. Las acciones están íntegramente suscritas y desembolsadas, constituyendo una única clase y serie.

Todas las acciones del capital social están admitidas a cotización oficial en el Mercado Continuo (España) y gozan de los mismos derechos a excepción de las acciones propias.

La Junta General Ordinaria de Accionistas celebrada el 10 de julio de 2020 ha renovado la autorización al Consejo de Administración de la Sociedad para acordar la ampliación del capital social, sin previa consulta a la Junta general de Accionistas, hasta el 50% del capital social, pudiendo ejercitar dicha facultad en una o varias veces, decidiendo en cada caso su oportunidad o conveniencia, así como la cuantía y condiciones que estime oportunos, dentro de un plazo máximo de cinco años a contar desde el día de celebración de dicha Junta. En caso de que dicha ampliación de capital se efectuase excluyendo los derechos de suscripción preferente de los accionistas, la citada delegación a favor del Consejo se limita al 20% del capital social.

Los nuevos derechos de voto que ostentan los principales accionistas con participación directa e indirecta en Meliá Hotels International, S.A. a 31 de diciembre de 2020 y 2019 son los siguientes:

Accionistas	31/12/2020 % Participación	31/12/2019 % Participación
Hoteles Mallorquines Consolidados, S.L.	24,37	23,38
Hoteles Mallorquines Asociados, S.L.	13,76	13,21
Hoteles Mallorquines Agrupados, S.L.	10,83	10,39
Tulipa Inversiones 2018, S.A.	5,39	5,03
Global Alpha Capital Management Ltd.	3,15	3,02
Resto (menos del 3% individual)	42,51	44,98
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

En octubre de 2018, el Sr. Gabriel Escarrer Juliá (Fundador y Presidente no ejecutivo del Consejo de Administración) dejó de ostentar el control sobre el Grupo, si bien actualmente mantiene el control del 5,388% del capital de Meliá Hotels International, S.A., indirectamente, a través de la sociedad Tulipa Inversiones 2018, S.A.

No obstante lo anterior, la Familia Escarrer (esto es, el Sr. Escarrer Juliá, su esposa y sus 6 hijos) son titulares del 100% del capital social de las sociedades Hoteles Mallorquines Consolidados, S.L., Hoteles Mallorquines Agrupados, S.L. y Hoteles Mallorquines Asociados, S.L., si bien no existe socio de control en ninguna de ellas.

## 16.2. Reservas

El siguiente cuadro muestra el detalle del epígrafe de Otras reservas del Estado de cambios en el patrimonio neto consolidado a cierre de los ejercicios 2020 y 2019:

(miles de €)	31/12/2020	31/12/2019
Reserva legal	8.816	9.188
Reservas de revalorización R.D.L. 07/1996, de 7 de junio	1.380	16.076
Reservas acciones propias		28.191
Reservas por pérdidas y ganancias actuariales	(4.901)	(4.618)
Reservas voluntarias	292.511	277.442
Reservas consolidadas atribuidas a la dominante	116.758	116.758
<b>TOTAL</b>	<b>414.564</b>	<b>443.037</b>

Las Reservas consolidadas atribuidas a la dominante incluyen los ajustes de homogeneización valorativa necesarios para presentar el Patrimonio neto consolidado bajo los criterios establecidos por la Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y sus interpretaciones (CINIIF), tal y como se indica en la Nota 2.

En cuanto a las reservas no distribuibles, Meliá Hotels International, S.A. y sus sociedades dependientes constituidas al amparo de la legislación española, están obligadas a destinar el 10% de los beneficios de cada ejercicio a la constitución de un fondo de reserva legal hasta que éste alcance, al menos una cantidad igual al 20% del capital social. Esta reserva sólo podrá ser utilizada para cubrir, en caso de no tener otras reservas disponibles, el saldo deudor de la cuenta de pérdidas y ganancias.

La disminución de reservas para acciones propias se debe a la reducción de capital por amortización de acciones propias comentada en la Nota 16.1.

## 16.3. Acciones propias

El detalle y movimiento de las acciones propias por contrato de liquidez y por programa de recompra de acciones es el siguiente:

(miles de €)	Acciones	Precio Medio €	Saldo
<b>SALDO A 31/12/2019</b>	<b>3.440.825</b>	<b>8,19</b>	<b>28.191</b>
Adquisiciones por contrato de liquidez	6.128.194	4,04	24.772
Enajenaciones por contrato de liquidez	(6.260.194)	4,05	(25.350)
Adquisiciones por programa de recompra	6.225.189	5,45	33.901
Reducción capital	(9.300.000)	6,25	(58.132)
<b>SALDO A 31/12/2020</b>	<b>234.014</b>	<b>14,45</b>	<b>3.382</b>

No existen préstamos de títulos a bancos a 31 de diciembre de 2020.

El número de acciones en poder de la Compañía a 31 de diciembre de 2020 es de 234.014, que representan el 0,106% del capital social. La autocartera no supera el límite del 10% establecido en la Ley de Sociedades de Capital.

El valor de cotización de las acciones de Meliá Hotels International, S.A. al cierre del ejercicio es de 5,72 euros. A cierre del ejercicio 2019, el valor de cotización ascendía a 7,86 euros.

En referencia al Programa de Recompra de Acciones Propias, el Consejo de Administración, en sesión ordinaria celebrada el 18 de mayo de 2020, adoptó, entre otros y por unanimidad, la finalización anticipada de dicho Programa, a fin de fortalecer la solvencia y liquidez del Grupo.

En ejecución del citado Programa de Recompra, la sociedad matriz ha adquirido un total de 7.846.246 acciones propias durante los ejercicios 2019 y 2020, correspondientes a un 3,416% del capital social, e invertido un total de 46.051.882 euros, siendo el importe máximo asignado de número de acciones de 8,5 millones y 60 millones de euros de importe monetario máximo.

El 10 de julio de 2020, el Consejo de Administración, de conformidad con la delegación efectuada en su favor por la Junta General de Accionistas celebrada también en el mismo día, acordó ejecutar la reducción de capital mediante la amortización de 9.300.000 (ver Nota 16.1).

A efectos comparativos los movimientos del ejercicio 2019 fueron los siguientes:

(miles de €)	Acciones	Precio Medio €	Saldo
<b>SALDO A 31/12/2018</b>	<b>1.822.968</b>	<b>8,79</b>	<b>16.025</b>
Adquisiciones por contrato de liquidez	7.437.418	8,15	60.645
Enajenaciones por contrato de liquidez	(7.440.618)	8,15	(60.632)
Adquisiciones por programa de recompra	1.621.057	7,50	12.153
<b>SALDO A 31/12/2019</b>	<b>3.440.825</b>	<b>8,19</b>	<b>28.191</b>

No existían préstamos de títulos a bancos a 31 de diciembre de 2019. El número de acciones en poder de la Compañía a 31 de diciembre de 2019 fue de 3.440.825, que representaban el 1,5% del capital social.

#### 16.4. Ganancias acumuladas

Se incluyen en este epígrafe los resultados de ejercicios anteriores de la sociedad matriz, así como las ganancias acumuladas del resto de sociedades incluidas en el perímetro de consolidación, desde su incorporación al mismo.

Los movimientos del ejercicio 2020 recogidos en este apartado correspondieron, principalmente, a la distribución de resultados del ejercicio anterior, por importe de 106,6 millones de euros de sociedades en integración global y 6,3 millones de euros de beneficios de entidades asociadas.

Los movimientos del ejercicio 2019 recogidos en este apartado correspondieron, principalmente, a la distribución de resultados del ejercicio anterior, por importe de 141,8 millones de euros de sociedades en integración global y 5,3 de beneficios de entidades asociadas. Asimismo, se incluyó la baja por distribución de dividendos por importe de 41,7 millones de euros.

#### 16.5. Ajustes por cambios de valor

En el apartado de Ajustes por cambios de valor del Estado de cambios en el patrimonio neto consolidado se desglosan los epígrafes de Diferencias de conversión y Otros ajustes por cambios de valor detallados en el pasivo del balance consolidado.

##### *Diferencias de conversión*

Del total de Diferencias de conversión, un importe de 188,2 millones de euros negativos corresponde a entidades integradas por el método de integración global y 58,7 millones negativos a entidades integradas por el método de la participación. En el ejercicio 2019 las cifras fueron de 56,5 millones de euros negativos y 54 millones negativo, respectivamente.

Conforme a la NIC 21.15, se han considerado determinadas operaciones de financiación a sociedades dependientes en el extranjero como mayor valor de la inversión. Se ha registrado durante el ejercicio en este epígrafe un total de 36,3 millones de euros de diferencias de conversión negativas por este concepto, mientras que en el ejercicio 2019 se registraron por este concepto 5,1 millones de euros también negativas.

##### *Otros ajustes por cambio de valor*

Los movimientos del ejercicio corresponden principalmente a los ingresos y gastos imputados a patrimonio, así como las transferencias a la cuenta de resultados consolidada, de los instrumentos financieros derivados calificados como de cobertura, netos de su efecto impositivo, por valor de 0,5 millones de euros positivos. En el ejercicio 2019, la variación por este concepto fue 0,4 millones de euros positivos.

## 16.6. Participaciones no dominantes

Bajo este epígrafe se recoge la participación sobre el patrimonio correspondiente a derechos de terceros ajenos al Grupo, incluyendo la parte proporcional del resultado que les corresponde.

Los importes consolidados, antes de realizar las eliminaciones recíprocas intragrupo, de los activos y pasivos de sociedades dependientes y de sus participadas con participaciones no dominantes, así como su correspondiente participación en el resultado del ejercicio se relacionan a continuación:

(miles de €)	Porcentaje Minoritarios	Total ACTIVO	Total PASIVO	Total ACTIVOS NETOS	Participaciones no dominantes	Rtdo. Participaciones no dominantes
Invers. Explot. Turísticas, S.A.	45,07%	146.495	113.978	32.517	7.722	(2.674)
Realizaciones Turísticas, S.A. (*)	3,73%	204.681	53.821	150.860	5.455	(76)
Adprotel Strand, S.L.U.	25,00%	208.954	162.090	46.865	21.245	(3.876)
MIA Exhold, S.A.	0,31%	381.452	145.918	235.534	1.438	(60)
Otros		262.470	237.840	24.631	(10.354)	(10.106)
<b>TOTAL</b>		<b>1.204.053</b>	<b>713.646</b>	<b>490.407</b>	<b>25.507</b>	<b>(16.791)</b>

Los movimientos del ejercicio corresponden, principalmente, al resultado así como a las diferencias de conversión registradas en estas sociedades y sus filiales por 1,8 millones de euros. Los dividendos han sido de 64 mil euros, mientras que en el ejercicio 2019 no se produjeron movimientos de dividendos.

A efectos comparativos se presentan los importes referentes a 2019:

(miles de €)	Porcentaje Minoritarios	Total ACTIVO	Total PASIVO	Total ACTIVOS NETOS	Participaciones no dominantes	Rtdo. Participaciones no dominantes
Invers. Explot. Turísticas, S.A.	45,07%	159.890	121.754	38.136	10.453	6.996
Realizaciones Turísticas, S.A. (*)	3,73%	223.062	31.543	191.518	5.389	49
Adprotel Strand, S.L.U.	25,00%	248.775	176.996	71.779	26.488	254
MIA Exhold, S.A.	0,31%	533.952	183.190	350.762	1.410	63
Otros		293.000	236.259	56.741	(101)	1.418
<b>TOTAL</b>		<b>1.458.679</b>	<b>749.742</b>	<b>708.937</b>	<b>43.638</b>	<b>8.781</b>

## Nota 17. Otros Pasivos No Corrientes

### 17.1. Subvenciones de capital y otros ingresos diferidos

El detalle de los saldos mantenidos en balance consolidado es el siguiente:

(miles de €)	31/12/2020	31/12/2019
Subvenciones de capital	4.020	4.235
Ingresos diferidos programas fidelización	19.131	22.018
Ingresos diferidos Club Vacacional	265.759	323.695
Otros ingresos diferidos	3.514	645
<b>TOTAL</b>	<b>292.424</b>	<b>350.593</b>

Las subvenciones de capital corresponden principalmente a subvenciones para financiar compras del inmovilizado material, habiéndose recogido en la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada del ejercicio un importe total de 215 miles de euros. En el ejercicio 2019 se recogieron ingresos por subvenciones por valor de 221 mil euros.

Los Ingresos diferidos hacen referencia a las obligaciones pendientes de ejecución comprometidas con los clientes de acuerdo con la entrada en vigor de la NIIF 15. Referente a los programas de fidelización, se asigna una parte del precio de venta de las estancias hoteleras como valor razonable de los puntos que se reconocerán como ingreso en la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada en el momento de ser redimidos por los clientes.

Los Ingresos diferidos del club vacacional reflejan el importe asignado a las semanas no disfrutadas aún por parte de los clientes, una vez descontados los gastos directamente atribuibles a la firma de estos contratos. Estos ingresos diferidos se reconocerán como ingreso en la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada en el momento en que los clientes hacen uso de los derechos adquiridos en su contrato de membresía del club vacacional.

## 17.2. Provisiones

El Grupo mantiene en el pasivo no corriente un saldo de 26,5 millones de euros en concepto de provisiones para riesgos y gastos. Tal y como se indica en la Nota 3.10, se registran en esta rúbrica las obligaciones post-empleo mantenidas por el Grupo con su personal, provisiones para impuestos de ejercicios anteriores que se encuentran en fase de recurso o resolución judicial y para contenciosos con organismos públicos de carácter urbanístico, así como las provisiones registradas para cubrir los diferentes riesgos y contingencias con origen en las operaciones desarrolladas, los compromisos adquiridos y garantías prestadas a favor de terceros, riesgos por litigios y reclamaciones legales y posibles pasivos derivados de las distintas interpretaciones a que está sujeta la normativa legal vigente.

El desglose del saldo por naturaleza de las obligaciones es el siguiente:

(miles de €)	31/12/2019	Altas	Bajas	31/12/2020
Provisión para premios de jubilación, vinculación y obligaciones con el personal	11.391	1.612	(61)	12.942
Provisión para responsabilidades e impuestos	18.415	5.423	(10.296)	13.541
<b>TOTAL</b>	<b>29.805</b>	<b>7.035</b>	<b>(10.357)</b>	<b>26.483</b>

### *Provisión para premios de jubilación, vinculación y obligaciones con el personal*

Al cierre de cada ejercicio se realizan estudios actuariales para valorar los servicios pasados correspondientes a los compromisos estipulados en convenios colectivos supra-empresariales, estimándose para el 2020 un importe devengado de 14,1 millones de euros, con un impacto de 1,3 millones de euros en el resultado del ejercicio 2020. En el ejercicio 2019 el importe total devengado fue de 13,9 millones de euros, con impacto en resultados por valor de 1,4 millones.

La evaluación de dichos compromisos asumidos por la Compañía se ha realizado de acuerdo con las hipótesis actuariales del modelo propio del Grupo, aplicando el método de cálculo conocido como Crédito unitario proyectado e hipótesis demográficas correspondientes a las tablas PER2000P, utilizando un tipo de capitalización del 0,43% y una hipótesis de incremento salarial del 2,17%. Adicionalmente, también se ha aplicado la probabilidad de permanencia hasta la edad de jubilación basada en la experiencia de bajas del Grupo, resultando los siguientes coeficientes de rotación según la edad actual del empleado:

Tramo edad	% Rotación
<45	7,53%
45-55	3,73%
>55	2,98%

Asimismo, se ha externalizado una parte significativa de estos compromisos en cumplimiento de la legislación vigente, siendo el saldo de dichos activos afectos a los planes de prestación post-empleo a cierre del ejercicio 2020 de 1,1 millones de euros, presentándose el pasivo por su valor neto. A cierre del ejercicio 2019 el saldo por este concepto fue de 2,5 millones de euros.

Por otra parte, el importe negativo reconocido en el Estado del resultado global consolidado por 0,6 millones de euros corresponde a la variación experimentada en los porcentajes e hipótesis actuariales de cálculo de las retribuciones y premios de jubilación por los compromisos por prestaciones post-empleo que el Grupo mantiene frente a sus empleados. En el ejercicio 2019 el importe, también negativo, reconocido en el Estado del resultado global consolidado fue de 1,2 millones de euros.

### Provisión para responsabilidades

En referencia a la investigación abierta por parte de la Comisión Europea en marzo de 2017 sobre el cumplimiento de las normas de defensa de la competencia en el sector de la distribución hotelera, cabe señalar que en el mes de mayo del presente ejercicio se ha procedido al pago de la multa impuesta por parte del citado organismo por importe de 6,7 millones de euros, importe íntegramente provisionado al cierre del ejercicio anterior. De este modo, se da por finalizado dicho proceso de investigación.

A efectos comparativos se presenta el desglose del saldo por naturaleza a cierre del ejercicio 2019:

(miles de €)	31/12/2018	Altas	Bajas	31/12/2019
Provisión para premios de jubilación, vinculación y obligaciones con el personal	10.719	1.044	(372)	11.391
Provisión para responsabilidades e impuestos	29.480	1.819	(12.884)	18.415
<b>TOTAL</b>	<b>40.199</b>	<b>2.863</b>	<b>(13.257)</b>	<b>29.805</b>

## Nota 18. Arrendamientos

### 18.1. Derechos de uso

A continuación, se detallan los saldos iniciales y finales de los activos por Derechos de uso, así como movimientos del ejercicio e importes de amortización para cada clase de activo subyacente para el presente ejercicio y el ejercicio anterior:

(miles de €)	Saldo 31/12/2019	Amortización y deterioro 2020	Variaciones	Diferencias cambio	Saldo 31/12/2020
<b>COSTE</b>					
Construcciones	2.378.295		163.901	(62.701)	2.479.495
Instalaciones y maquinaria	639		363		1.001
Otro inmovilizado	16.169		120		16.289
<b>Total Coste</b>	<b>2.395.102</b>	<b>0</b>	<b>164.384</b>	<b>(62.701)</b>	<b>2.496.785</b>
<b>AMORTIZACION ACUMULADA</b>					
Construcciones	(1.133.502)	(222.540)	21.158	38.723	(1.296.161)
Instalaciones y maquinaria	(464)	(130)		4	(591)
Otro inmovilizado	(9.881)	(3.235)			(13.115)
<b>Total Amortización Acumulada</b>	<b>(1.143.847)</b>	<b>(225.905)</b>	<b>21.158</b>	<b>38.726</b>	<b>(1.309.867)</b>
<b>VALOR NETO CONTABLE</b>	<b>1.251.255</b>	<b>(225.905)</b>	<b>185.542</b>	<b>(23.975)</b>	<b>1.186.918</b>

Las variaciones se corresponden, principalmente, con la incorporación de un hotel en Ámsterdam por importe de 78,1 millones de euros, y otro en Italia por 18,4 millones de euros, así como a diversas modificaciones contractuales que han incrementado el valor del Derecho de uso en 76 millones de euros (ver Nota 4.4). Dichas modificaciones contractuales incluyen ampliaciones en el vencimiento de algunos contratos y renegociaciones de renta consecuencia de la necesidad de adaptar las condiciones de los arrendamientos a la situación causada por la pandemia generada por el Covid-19.

Las diferencias de cambio son debidas a la depreciación de la libra esterlina y dólar respecto al euro, que afectan principalmente a dos hoteles situados en Reino Unido y a un hotel situado en EE.UU.



A efectos comparativos se detallan los movimientos del ejercicio 2019:

(miles de €)	Saldo 31/12/2018	Amortización y deterioro 2019	Variaciones	Diferencias cambio	Saldo 31/12/2019
<b>COSTE</b>					
Construcciones	2.051.045		319.601	7.649	2.378.295
Instalaciones y maquinaria	556		82		639
Otro inmovilizado	16.102		67		16.169
<b>Total Coste</b>	<b>2.067.703</b>	<b>0</b>	<b>319.750</b>	<b>7.649</b>	<b>2.395.102</b>
<b>AMORTIZACION ACUMULADA</b>					
Construcciones	(996.536)	(134.406)		(2.560)	(1.133.502)
Instalaciones y maquinaria	(382)	(82)			(464)
Otro inmovilizado	(6.654)	(3.226)			(9.881)
<b>Total Amortización Acumulada</b>	<b>(1.003.573)</b>	<b>(137.713)</b>	<b>0</b>	<b>(2.560)</b>	<b>(1.143.847)</b>
<b>VALOR NETO CONTABLE</b>	<b>1.064.130</b>	<b>(137.713)</b>	<b>319.750</b>	<b>5.089</b>	<b>1.251.255</b>

El incremento de Coste se correspondió en su mayor parte a la renovación del contrato de alquiler del hotel Meliá White House situado en Londres (Reino Unido), por valor de 215,4 millones de euros, debido a la ampliación del plazo de arrendamiento a 125 años, así como al incremento de las rentas futuras.

Además, destacó la incorporación del hotel Ininside París Charles de Gaulle ubicado en París (Francia), por un importe de 42,1 millones de euros.

El resto de variación tuvo su origen en la actualización de rentas de los contratos por IPC y renegociaciones de los acuerdos que modifican plazo y/o rentas futuras.

## 18.2. Pasivos por arrendamientos

Se desglosan a continuación los pagos fijos por arrendamiento (no descontados) a los que la Compañía prevé tener que hacer frente en los próximos años:

(miles de €)	2020	2019
Menos de 1 año	180.064	304.931
Entre 1 y 5 años	574.280	600.073
Más de 5 años	1.405.061	1.447.717
<b>TOTAL</b>	<b>2.159.405</b>	<b>2.352.721</b>

El periodo medio de los contratos de arrendamiento es de 6,36 años, en el caso de hoteles 7,70 y 3,17 años para otros contratos de alquiler. Para el ejercicio 2019 el periodo medio fue de 6,70 años, en el caso de los hoteles fue de 7,96 años y para los otros contratos de alquiler de 3,56 años.

En el importe reflejado anteriormente se incluyen 23 millones de euros de pagos referentes a contratos de alquiler que no son de hotel. El importe reflejado en el ejercicio 2019 incluye 42 millones de euros de pagos referentes a contratos de alquiler que no son de hotel.

La evolución del pasivo por arrendamientos ha sido la siguiente:

(miles de €)	2020	2019
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>1.436.295</b>	<b>1.277.417</b>
Gasto por intereses	32.507	41.381
Pagos fijos alquiler	(274.206)	(190.475)
Otros incrementos/disminuciones	153.710	307.972
<b>SALDO FINAL</b>	<b>1.348.305</b>	<b>1.436.295</b>

Los pagos fijos por alquiler incluyen 91,3 millones de euros correspondiente al desembolso realizado en 2020 por la renovación del contrato del hotel Meliá White House del ejercicio anterior. Descontando ese importe, los pagos fijos han disminuido con respecto al ejercicio anterior gracias al esfuerzo sin precedentes realizado por la Compañía a la hora de renegociar sus contratos de alquiler (ver Nota 4.4), aun considerando los incrementos de renta estipulados en los contratos así como las nuevas rentas por incorporaciones del ejercicio anterior.

Los incrementos de pasivo se corresponden, principalmente, con la incorporación de un hotel en Ámsterdam por importe de 78,5 millones de euros, y otro en Italia por 18,4 millones de euros, así como a diversas modificaciones contractuales que han incrementado el pasivo por arrendamientos en 76 millones de euros. Dichas modificaciones contractuales incluyen ampliaciones en el vencimiento de algunos contratos y renegociaciones de renta consecuencia de la necesidad de adaptar las condiciones de los arrendamientos a la situación causada por la pandemia generada por el Covid-19.

Las diferencias de cambio, incluidas en el epígrafe de Otros incrementos/disminuciones, que han reducido el pasivo son consecuencia de la depreciación de la libra esterlina y dólar respecto al euro, que afectan principalmente a dos hoteles situados en Reino Unido y a un hotel situado en EE.UU, que han ascendido a 23,7 millones de euros .

#### *Otros pagos no incluidos en pasivos por arrendamientos*

Tal y como se comenta en la Nota 2, la Compañía ha decidido acogerse a las exenciones de bajo valor y corto plazo, por lo que se indican a continuación los importes referidos a este tipo de contratos, así como el gasto relativo a pagos de arrendamiento variable no incluidos en la medición de los pasivos por arrendamiento:

(miles de €)	2020	2019
Alquiler variable	910	20.584
Alquiler corto plazo	2.162	3.946
Alquiler bajo valor	3.305	5.758
<b>TOTAL</b>	<b>6.377</b>	<b>30.287</b>

Dentro del Alquiler variable se incluye la parte del pago de renta que depende de índices o tasas basados en el rendimiento generado por los hoteles, así como la renta de 1 contrato de hotel cuya renta es totalmente variable y que, por tanto, no se incluye dentro del cálculo del pasivo por arrendamiento.

Los importes por arrendamientos todavía no comenzados a los que se compromete el Grupo hacen referencia a preacuerdos de hoteles, cuyos desembolsos previstos se desglosan a continuación:

(miles de €)	2020	2019
Menos de 1 año	5.941	1.065
Entre 1 y 5 años	47.353	69.659
Más de 5 años	280.175	350.619
<b>TOTAL</b>	<b>333.470</b>	<b>421.343</b>

## Nota 19. Acreedores Comerciales y Otras Cuentas a Pagar

A continuación, se muestra cuadro con el desglose de este epígrafe a cierre de los ejercicios 2020 y 2019:

	31/12/2020	31/12/2019
Acreedores comerciales	202.762	294.006
Otras cuentas a pagar	90.572	130.466
<b>TOTAL</b>	<b>293.334</b>	<b>424.472</b>

### 19.1. Acreedores comerciales

El saldo de acreedores comerciales incluye las deudas con proveedores de mercancías, suministros y otros servicios pendientes de pago y/o de recepción de las correspondientes facturas a cierre de ejercicio por un importe de 161,7 millones de euros. A cierre del ejercicio anterior, este importe ascendía a 215,6 millones de euros.

Asimismo, se incluyen en este epígrafe, principalmente, anticipos de clientes del negocio hotelero, que, a cierre de ejercicio 2020, ascienden a 41 millones de euros, mientras que a cierre del ejercicio 2019 ascendían a 78,36 millones de euros.

Además de la reducción de la actividad, el Grupo ha realizado renegociaciones de honorarios con proveedores estratégicos como parte de la política de gestión de la actual crisis, manteniendo relación con proveedores clave que garantizan la continuidad del negocio adaptándose a la situación de restricción de liquidez generada por la pandemia.

### 19.2. Otras cuentas a pagar

A continuación, se detallan los principales conceptos recogidos en la rúbrica de Otras cuentas a pagar:

(miles de €)	31/12/2020	31/12/2019
Ajustes por periodificación	1.963	1.149
Remuneraciones pendientes de pago	37.739	58.693
Hacienda Pública acreedora	14.972	27.279
Seguridad Social acreedora	7.467	12.693
Entidades asociadas	26.768	25.732
Otros pasivos	1.662	4.920
<b>TOTAL</b>	<b>90.572</b>	<b>130.466</b>

Estos saldos hacen referencia a operaciones comerciales llevadas a cabo por el Grupo. La deuda con entidades asociadas se detalla en el apartado de operaciones comerciales de la Nota 21 .

## Nota 20. Situación Fiscal

Las sociedades integradas en el Grupo están sujetas a la legislación fiscal de los distintos países en los que desarrollan su actividad. La normativa fiscal vigente en algunos de estos países no es homogénea con la española. Como consecuencia de lo anterior, la información facilitada en la presente nota debe interpretarse atendiendo a las singularidades que presentan las legislaciones fiscales en la tributación por el beneficio de las personas jurídicas, en lo relativo a la base tributaria, a los tipos impositivos y a las deducciones aplicables.

### 20.1. Años abiertos a inspección

Según las disposiciones legales vigentes las liquidaciones de impuestos no pueden considerarse definitivas hasta que no hayan sido inspeccionadas por las autoridades fiscales o haya transcurrido el plazo de prescripción legal, que puede prorrogarse mediante diligencia de la Inspección de Hacienda.

A este respecto, los ejercicios abiertos a inspección en los diferentes países donde el Grupo tiene una presencia relevante son los siguientes:

	Impto. sobre las ganancias	I.R.P.F.	I.V.A.	I.G.I.C.	I.R.A.P.	PIS/COFINS
España	2017-2020	2018-2020	2018-2021	2018-2021		
Francia	2018-2020	2019-2021	2019-2021			
Inglaterra	2015-2020	2016-2021	2016-2021			
Italia	2015-2020	2016-2021	2016-2021		2015-2020	
Alemania	2011-2020	2012-2021	2012-2021			
Holanda	2017-2020	2017-2021	2017-2021			
China	2016-2020	2017-2021	2017-2021			
EE.UU	2018-2020					
México	2015-2020		2017-2021			
Rep.Dominicana	2018-2020		2017-2021			
Venezuela	2016-2020	2017-2021	2017-2021			
Brasil	2016-2020	2017-2021				2017-2021

## 20.2. Activos y pasivos por impuestos diferidos

La composición del saldo de activos y pasivos por impuestos diferidos del Grupo en los ejercicios 2020 y 2019 es la siguiente:

(miles de €)	Balance	
	31/12/2020	31/12/2019
<b>El activo no corriente por impuesto diferido es el siguiente:</b>		
Créditos fiscales activados por deducciones pendientes de aplicar	6.582	7.344
Créditos fiscales activados por bases imponibles pendientes de compensar	53.793	30.751
<b>Diferencias temporarias por:</b>		
Valor fiscal fondo de comercio Tryp	8.379	12.187
Aplicación de la contabilidad de coberturas sobre SWAPs de tipos de interés	1.172	941
Provisiones que son fiscalmente deducibles en el momento del pago	53.294	32.490
Diferencia criterio de amortización contable y fiscal	12.837	15.880
Eliminación resultados intergrupo	3.470	3.440
Gastos financieros no deducidos	27.297	31.370
Ingresos contables (no fiscales) a distribuir en varios ejercicios	72.703	99.096
Arrendamientos	70.548	62.837
Otros	7.160	962
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>317.235</b>	<b>297.298</b>
<b>El pasivo no corriente por impuestos diferidos es el siguiente:</b>		
Valores razonables en combinaciones de negocios	27.055	37.493
Operaciones de Arrendamiento Financiero (Leasings)	13.140	20.585
Revalorización y actualización de activos fijos	63.735	88.538
Ajuste a valor razonable de inversiones inmobiliarias	15.589	16.563
Diferencias valor contable y fiscal de activos	9.959	8.743
Revalorización contable por fusión	2.433	2.479
Ventas acogidas a diferimiento por reinversión	3.791	3.854
Gastos contables (no fiscales) a distribuir en varios ejercicios	10.134	17.219
Arrendamientos	1.120	5.514
Otros	45.914	20.900
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>192.870</b>	<b>221.888</b>

Los impuestos diferidos registrados en los ejercicios 2020 y 2019 del Grupo presentan el siguiente detalle:

(miles de €)	Activos por impuestos diferidos	Pasivos por impuestos diferidos
<b>SALDO A SALDO A 31/12/2018</b>	<b>302.555</b>	<b>203.239</b>
Gastos / Ingresos del periodo	(15.390)	(2.463)
Variaciones de perímetro	(1.072)	8.426
Diferencias de conversión y otros	11.204	12.686
<b>SALDO A SALDO A 31/12/2019</b>	<b>297.297</b>	<b>221.888</b>
Gastos / Ingresos del periodo	46.977	(2.651)
Variaciones de perímetro		
Diferencias de conversión y otros	(27.039)	(26.367)
<b>SALDO A SALDO A 31/12/2020</b>	<b>317.235</b>	<b>192.870</b>

Para el cálculo de los activos y pasivos por impuestos diferidos se tienen en cuenta las modificaciones futuras de la tasa impositiva aprobadas en todas las áreas geográficas.

### 20.3. Créditos fiscales por Bases Imponibles

A continuación, se relacionan las bases imponibles negativas disponibles, fiscalmente compensables, de las sociedades integrantes del Grupo, detalladas por áreas geográficas y vencimientos:

(miles de €)	2021	2022-2026	2027-2033	Años sucesivos	Total 31/12/2020
España				588.308	588.308
Resto Europa				172.002	172.002
América y resto del mundo			28.504	19.050	47.554
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>28.504</b>	<b>779.360</b>	<b>807.864</b>

Dentro del área resto Europa destacan Inglaterra con 79,1 millones, Alemania con 42,4 millones, Francia con 24,1 millones, Italia con 17,8 millones, Austria con 7,6 millones y Luxemburgo con 1 millón, y dentro del área América y resto del mundo, lo más destacado es México con 28,5 millones y Brasil con 19 millones de euros.

A continuación, se detallan las principales pérdidas fiscales activadas del Grupo, así como el activo por impuesto diferido generado:

(miles de €)	31/12/2020	
	Pérdidas fiscales activadas	Activo por impuesto diferido
España	89.669	22.417
Reino Unido	45.065	8.562
Alemania	42.378	13.487
Méjico	28.028	8.408
Italia	3.830	919
<b>TOTAL</b>	<b>208.970</b>	<b>53.793</b>

A efectos comparativos, se presentan a continuación las bases imponibles negativas fiscalmente compensables por áreas geográficas y vencimientos, a cierre del ejercicio 2019:

(miles de €)	2020	2021-2025	2026-2032	Años sucesivos	Total 31/12/2019
España				333.936	333.936
Resto Europa			8.831	70.495	79.326
América y resto del mundo			1.214	33.813	35.027
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10.045</b>	<b>438.244</b>	<b>448.289</b>

Las principales pérdidas fiscales activadas del Grupo, así como el activo por impuesto diferido referentes al ejercicio anterior, se detallan a continuación:

(miles de €)	31/12/2019	
	Pérdidas fiscales activadas	Activo por impuesto diferido
España	85.470	21.368
Reino Unido	44.499	8.455
Italia	3.867	928
<b>TOTAL</b>	<b>133.836</b>	<b>30.751</b>

#### 20.4. Créditos fiscales por Deducciones en Cuota

A continuación, se relacionan los créditos fiscales compensables del Grupo, detallados por áreas geográficas y vencimientos:

(miles de €)	2021	2022-2026	2027-2033	Años sucesivos	Total 31/12/2020
España		3.051	4.324	4.948	12.323
Resto Europa	166	1.063			1.229
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>4.114</b>	<b>4.324</b>	<b>4.948</b>	<b>13.552</b>

Los créditos fiscales acumulados al cierre de ejercicio en Resto de Europa corresponden en su totalidad a Francia.

El 48,57% de los créditos fiscales tienen reconocido su correspondiente activo por impuesto diferido.

A efectos comparativos, se presenta el cuadro de créditos fiscales compensables, detallado por áreas geográficas y vencimientos a cierre del ejercicio 2019:

(miles de €)	2020	2021-2025	2026-2032	Años sucesivos	Total 31/12/2019
España		1.726	2.268	5.648	9.642
Resto Europa	590	473			1.063
<b>TOTAL</b>	<b>590</b>	<b>2.199</b>	<b>2.268</b>	<b>5.648</b>	<b>10.705</b>

En cuanto a la información estipulada en el artículo 86 de la Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto Sobre Sociedades, relativa a las operaciones de fusión y de escisión de ramas de actividad realizadas en ejercicios anteriores, ésta se incluye en la primera memoria aprobada tras cada una de dichas operaciones, y cuyo resumen es el siguiente:

- Inmotel Inversiones, S.A.: 1993, 1996, 1997 y 1998
- Meliá Hotels International, S.A.: 1999, 2001, 2005, 2009 y 2012.
- Prodigios Interactivos, S.A.:2019

## 20.5. Conciliación entre el resultado contable consolidado y la base imponible fiscal agregada

(miles de €)	2020	2019
Resultado Neto Consolidado	(612.721)	121.679
Gasto por impuesto sobre beneficios	(51.050)	34.632
Ajustes por deterioros y Provisiones	201.772	(54.134)
Operaciones de arrendamientos financieros (Leasings)	1.254	3.164
Gastos/Ingresos no deducibles	42.965	(97.458)
Diferencias de cambio	(26.277)	(1.320)
Ajustes por inflación	15.136	3.111
Otros ajustes	19.792	102.435
<b>BASE IMPONIBLE PREVIA</b>	<b>(409.129)</b>	<b>112.109</b>
Compensación de Bases Negativas		(7.079)
Bases negativas no reconocidas	(933)	(6.787)
<b>BASE IMPONIBLE (RESULTADO FISCAL AGREGADO)</b>	<b>(410.062)</b>	<b>98.243</b>
<b>GASTOS POR IMPUESTO SEGÚN TIPO ESTATUTARIO VIGENTE (25%)</b>	<b>0</b>	<b>24.561</b>
<b>Efecto del tipo estatutario de otros países</b>	<b>0</b>	<b>(4.534)</b>
<b>GASTO POR IMPUESTO SOBRE LAS GANANCIAS DEL EJERCICIO</b>	<b>1.923</b>	<b>20.027</b>

El gasto por impuesto del Grupo tiende a cero y el gasto por impuesto sobre las ganancias que ascienda a 1,9 millones de euros corresponde al impuesto corriente de determinadas filiales extranjeras que no han generado pérdidas fiscales.

## 20.6. Gasto por impuesto sobre las ganancias

El siguiente cuadro refleja el importe registrado como gasto del ejercicio y el comparativo con el ejercicio anterior, detallando los saldos por conceptos y separando los correspondientes a impuesto corriente e impuesto diferido:

(miles de €)	2020	2019
	Gasto / (Ingreso)	Gasto / (Ingreso)
<b>Impuesto corriente</b>		
Impuesto sobre las ganancias del ejercicio	1.923	20.027
Otros impuestos del ejercicio	(2.113)	3.974
Ajustes al impuesto sobre las ganancias de ejercicios anteriores	(1.231)	(2.179)
<b>Impuestos diferidos</b>		
Variación neta en créditos por bases imponibles negativas	(25.446)	(2.283)
Variación neta en créditos fiscales por deducciones en cuota	12	1.072
Otros	(24.195)	14.021
<b>GASTO POR IMPUESTO SOBRE LAS GANANCIAS</b>	<b>(51.050)</b>	<b>34.632</b>

El epígrafe de Otros impuestos del ejercicio corresponde a impuestos análogos al impuesto sobre las ganancias, así como impuestos en países en desarrollo calculados en base a los ingresos o a los activos.

La totalidad de los Ajustes al impuesto sobre las ganancias de ejercicios anteriores del ejercicio 2020 y 2019 mencionados, se corresponde con modificaciones surgidas entre el impuesto definitivo y la previsión del impuesto efectuada el año anterior.



## 20.7. Estado de principales inspecciones y litigios de naturaleza tributaria

Las principales inspecciones y procesos litigiosos de naturaleza tributaria del Grupo, susceptibles de generar un impacto negativo en el Grupo, tienen lugar en América. En concreto, destacamos los siguientes:

- Litigio en México respecto de actas por el Impuesto sobre la Renta del ejercicio 2012 incoadas a Corporación Hotelera Hispano Mexicana, S.A. de C.V. El objeto del proceso es la suficiencia de la prueba documental para acreditar y aplicar determinadas pérdidas fiscales. Los importes en discusión ascienden a un total de 481 millones de pesos mexicanos (19,6 millones de euros).
- Inspección en curso en República Dominicana por el Impuesto sobre la Renta de los ejercicios 2018 y 2019 incoadas a Infinity Vacations Dominicana SAS. El objeto de la inspección se centra en la aplicación de determinados incentivos fiscales a la inversión. Los importes en discusión ascienden a un total de 1.144 millones de pesos dominicanos (16,1 millones de euros).

El Grupo tiene adecuadamente cubiertas las posibles obligaciones derivadas de las inspecciones y litigios de naturaleza tributaria existentes. No obstante, como consecuencia, entre otras, de las diferentes posibles interpretaciones de la legislación vigente, pasivos adicionales podrían surgir como resultado de una inspección. El Grupo evalúa los tratamientos fiscales inciertos y refleja el efecto de la incertidumbre sobre la ganancia (pérdida) fiscal, las bases fiscales, las pérdidas o créditos fiscales no utilizados y los tipos impositivos correspondientes. Por este concepto, el Grupo tiene registrado un importe de 24,7 millones de euros en Otros pasivos por impuesto diferido.

## Nota 21. Información sobre Partes Vinculadas

Se consideran partes vinculadas:

- Las entidades asociadas y negocios conjuntos que se consolidan por el método de puesta en equivalencia, detalladas en el Anexo 2 de la memoria de estas cuentas anuales.
- Los accionistas significativos de la sociedad dominante.
- Miembros del Consejo de Administración y Alta Dirección (miembros del SET).

Todas las transacciones realizadas con partes vinculadas se realizan en condiciones de mercado e independencia mutua.

## 21.1. Transacciones con entidades asociadas y negocios conjuntos

### Operaciones comerciales

Las operaciones comerciales realizadas con entidades asociadas y negocios conjuntos se refieren principalmente a actividades de gestión hotelera y otros servicios relacionados. En el cuadro adjunto se muestran, para los ejercicios 2020 y 2019, el importe reconocido en el resultado de explotación de la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada, así como los saldos pendientes a cierre de ejercicio:

(miles de €)	31/12/2020			31/12/2019		
	Rtdos 2020	Activo	Pasivo	Rtdos 2019	Activo	Pasivo
Grupo Evertmel (*)	107	(479)	9.363	422	246	14.436
Meliá Zaragoza, S. L.	205	621	24	107	167	16
Grupo Producciones de Parques (*)	932	605	264	3.089	1.063	18
Grupo Melcom (*)	40	755	11.136	68	112	5.384
Altavista Hotelera, S. L.	28	456	3.947	(4.768)	417	485
Fourth Project 2012, S.L.	31	11	197	35	10	4.998
Grupo Melia Hotels USA (*)	(65)	324			292	
Sierra Parima	72	10	39	120	253	
Jamaica DevCo	37	1.080	717	343	960	72
<b>TOTAL NEGOCIOS CONJUNTOS</b>	<b>1.386</b>	<b>3.383</b>	<b>25.689</b>	<b>(585)</b>	<b>3.521</b>	<b>25.410</b>
Turismo de Invierno, S.A.	225	820	21	757	365	32
C.P. Meliá Castilla	834	991	90	4.422	2.028	47
C.P.A.M.Costa del Sol	547	1.213	211	2.401	849	97
Nexprom, S.A.	391	881	114	3.014	1.035	45
Grupo Starmel (*)	1.037	1.084	255	2.336	353	18
Grupo Renasala (*)	1.168	1.519	384	5.594	1.897	62
Plaza Puerta del Mar	53					
Mosaico Hoteles S.A.		752				
Inversiones Guiza, S. A.	(14)	12	3		11	7
Detur Panamá, S. A.	66	(102)	1	187	1.852	14
<b>TOTAL ENTIDADES ASOCIADAS</b>	<b>4.309</b>	<b>7.169</b>	<b>1.080</b>	<b>18.711</b>	<b>8.391</b>	<b>322</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5.695</b>	<b>10.552</b>	<b>26.768</b>	<b>18.126</b>	<b>11.912</b>	<b>25.732</b>

(\*) Las sociedades que pertenecen a la misma línea de negocio se presentan conjuntamente:

Grupo Evertmel compuesto por las sociedades Evertmel, S.L, Mongamenda S.L. y Kimel S.L.

Grupo Producciones de Parques compuesto por las sociedades Producciones de Parques, S.L., Tertian XXI S.L.U. y Golf Katmandú,S.L.

Grupo Starmel compuesto por las sociedades Starmel Hotels JV, S.L, Starmel Hotels OP 2 S.LU, Fuerteventura Beach Property, S.L.U. y Santa Eulalia Beach Property, S.L.U.

Grupo Renasala compuesto por las sociedades Renasala,S.L., Starmel Hotels OP,S.L,U. Torremolinos Beach Property, S.L,U,

Palmanova Beach Property, S.L.U. Puerto del Carmen Beach Property, S.L.U. San Antonio Beach Property, S.L.U.

Grupo Melia Hotels USA, LLC compuesto por las sociedades Melia Hotels USA,LLc. Y Melia Hotels Florida LlC.

Grupo El Recreo compuesto por las sociedades El Recreo Palza, C.A. y El Recreo Plaza & Cía.

Grupo Melcom compuesto por las sociedades Sistemas Ribey Cloud,S.L., Pelicanos Property, S.L.U., Bellver Property, S.L.U.y Melcom Joint Venture. S.L.

## Operaciones de financiación

A continuación, se desglosan los importes que el grupo mantiene con entidades asociadas a cierre de los ejercicios 2020 y 2019 en concepto de financiación:

(miles de €)	31/12/2020			31/12/2019		
	Rtdos 2020	Activo	Pasivo	Rtdos 2019	Activo	Pasivo
Grupo Evertmel (*)	779	20.779	15.977	725	19.796	6.967
Meliá Zaragoza, S. L.	189	11.442		96	6.213	
Altavista Hotelera, S. L.	219	13.920		252	13.489	
Grupo Melcom (*)	864	37.368	1.082	861	37.368	1.122
Grupo Producciones de Parques (*)			631			1.886
Fourth Project 2012, S.L.	(139)		6.641	(410)		6.621
Grupo Melia Hotels USA (*)	(266)	3.258		142	2.367	
Sierra Parima	759			964		12.940
Jamaica DevCo	288	24.335		348	24.331	
<b>TOTAL NEGOCIOS CONJUNTOS</b>	<b>2.694</b>	<b>111.102</b>	<b>24.331</b>	<b>2.978</b>	<b>103.563</b>	<b>29.536</b>
Turismo de Invierno, S.A.	3		41	14	510	179
C.P. Meliá Castilla			77			339
C.P.A.M.Costa del Sol			317			698
Nexprom, S.A.			146			668
Grupo Starmel (*)	716	6.073	360	646	5.493	824
Grupo Renasala (*)	1.002	20.228	233	1.060	20.248	636
Mosaico Hoteles S.A.		498				
Detur Panamá, S. A.	(139)	2		490	2.813	
<b>TOTAL ENTIDADES ASOCIADAS</b>	<b>1.583</b>	<b>26.801</b>	<b>1.173</b>	<b>2.210</b>	<b>29.064</b>	<b>3.343</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4.276</b>	<b>137.903</b>	<b>25.504</b>	<b>5.188</b>	<b>132.627</b>	<b>32.879</b>

(\*) Las sociedades que pertenecen a la misma línea de negocio se presentan conjuntamente:

Grupo Evermel compuesto por las sociedades Evertmel, S.L, Mongamenda S.L. y Kimel S.L.

Grupo Producciones de Parques compuesto por las sociedades Producciones de Parques, S.L., Tertian XXI S.L.U. y Golf Katmandú,S.L.

Grupo Starmel compuesto por las sociedades Starmel Hotels JV, S.L, Starmel Hotels OP 2 S.L.U, Fuerteventura Beach Property ,S.L.U y Santa Eulalia Beach Property, S.L.U.

Grupo Renasala compuesto por las sociedades Renasala,S.L., Starmel Hotels OP,S.LU, ,Torremolinos Beach Property ,S.L.U,

Palmanova Beach Property, S.L.U, Puerto del Carmen Beach Property, S.L.U, San Antonio Beach Property. S.L.U.

Grupo Melia Hotels USA, LLC compuesto por ropas sociedades Melia Hotels USA,LLc. Y Melia Hotels Florida LLC.

Grupo Melcom compuesto por las sociedades Sistemas Ribey Cloud,S.L., Pelícanos Property, S.L.U., Bellver Property, S.L.U.y Melcom Joint Venture. S.L.

Al final de cada ejercicio, se calcula el interés correspondiente al saldo medio de las cuentas corrientes, cuyos saldos pueden ser deudores o acreedores, en función de las circunstancias particulares de cada negocio conjunto o entidad asociada y cuya devolución se produce según sus las necesidades de cada momento. Estos saldos devengan un tipo de interés de mercado, que se liquida anualmente en función del saldo diario de la cuenta siendo el aplicado en 2020 el 2% y el 1,5% en 2019.

### Operaciones de arrendamiento

A continuación, se desglosan los importes correspondientes a contratos de arrendamiento con entidades asociadas y negocios conjuntos. Dentro del importe reflejado en la columna de Resultados se incluyen los pagos de alquiler, incluyendo el importe variable, si lo hubiese, no descontado a la hora de calcular el pasivo por arrendamiento.

(miles de €)	31/12/2020		31/12/2019	
	Rtados 2020	Pasivo	Rtados 2019	Pasivo
Grupo Evertmel (*)	(7.546)	54.213	(7.717)	59.521
Altavista Hotelera, S. L.	(3.473)	27.004	(3.562)	31.448
Grupo Melcom (*)	(7.466)	6.688	(7.616)	20.024
Fourth Project 2012, S.L.	(2.396)	19.051	(2.492)	20.415
Jamaica DevCo	(745)	8.829	(737)	9.396
<b>TOTAL NEGOCIOS CONJUNTOS</b>	<b>(21.625)</b>	<b>115.785</b>	<b>(22.124)</b>	<b>140.803</b>

### Garantías y avales

Tal como se indica en la Nota 22.1, el Grupo mantiene avales bancarios respecto de determinados pasivos registrados en entidades asociadas o negocios conjuntos, destacando a cierre de 2020:

Meliá Hotels International, S.A. actúa como fiador solidario del préstamo hipotecario concedido por el Banco de Santander a la sociedad Melia Zaragoza, S.L. El importe pendiente a cierre de ejercicio asciende a 7,3 millones de euros.

En el ejercicio 2019, los principales avales registrados con entidades asociadas o negocios conjuntos fueron los siguientes:

Meliá Hotels International, S.A. actuó como fiador solidario del préstamo hipotecario concedido por el Banco de Santander a la sociedad Melia Zaragoza, S.L. El importe pendiente a cierre de ejercicio fue de 19,2 millones de euros.

### 21.2. Transacciones con accionistas significativos

Los saldos por tipo de operación realizados con los accionistas significativos son los siguientes:

(miles de €)	Tipo de operación	2020	2019
Tulipa Inversiones 2018, S.A.	Recepción de servicios	525	1.223
Tulipa Inversiones 2018, S.A.	Arrendamientos	91	186
<b>TOTAL</b>		<b>616</b>	<b>1.409</b>

### 21.3. Transacciones con personal directivo y miembros del Consejo de Administración

El importe de dietas por asistencia a consejos y comisiones de los diferentes consejeros, en los ejercicios 2020 y 2019 es el siguiente:

(miles de €)	2020	2019
<b>Consejeros externos independientes</b>	<b>547</b>	<b>536</b>
D. Juan Arena de la Mora	77	67
D. Luis María Díaz de Bustamante y Terminel	104	114
D. Fco Javier Campo García	107	112
D. Fernando D´Ornellas Silva	110	132
Dña. Carina Szpilka Lazaro	83	84
Dña. Mª Cristina Henriquez de Luna	68	27
<b>Consejeros dominicales</b>	<b>208</b>	<b>213</b>
D. Gabriel Escarrer Julia	54	49
D. Sebastián Escarrer Jaume	11	49
D. Juan Vives Cerdá		10
Hoteles Mallorquines Consolidados S.L.	68	78
Hoteles Mallorquines Asociados S.L.	54	27
Hoteles Mallorquines Agrupados S.L.	22	
<b>Consejero externo (otros)</b>		<b>42</b>
D. Alfredo Pastor Bodmer		42
<b>Consejero ejecutivo</b>	<b>54</b>	<b>54</b>
D. Gabriel Juan Escarrer Jaume	54	54
<b>TOTAL</b>	<b>809</b>	<b>845</b>

Durante el ejercicio 2020 se ha producido la dimisión del Consejero Externo Dominical, Don Sebastián Escarrer Jaume, nombrándose en su sustitución a Hoteles Mallorquines Agrupados, S.L.. como Consejero Externo Dominical, siendo D. Jose Maria Vázquez- Pena su representante persona física.

El importe correspondiente a la retribución de los consejeros ejecutivos y la alta dirección en los ejercicios 2020 y 2019 es el siguiente:

(miles de €)	2020		2019	
	Retribución Fija	Retribución Variable	Retribución Fija	Retribución Variable
<b>Consejeros ejecutivos</b>	<b>578</b>	<b>329</b>	<b>868</b>	<b>1.685</b>
D. Gabriel Juan Escarrer Jaume	578	329	868	1.685
<b>Alta dirección</b>	<b>1.467</b>	<b>479</b>	<b>1.930</b>	<b>2.907</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2.045</b>	<b>808</b>	<b>2.798</b>	<b>4.592</b>

En línea con las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, y en el marco de la situación económica actual, se han tomado las siguientes medidas en materia de remuneraciones:

- El Vicepresidente Ejecutivo & Consejero Delegado así como el SET (Senior Executive Team), tomaron, de manera voluntaria, la decisión de reducir su retribución fija en un 50% durante cuatro meses, desde mediados de marzo, y un 25% hasta el 31 de diciembre de 2020, medidas que continúan a la fecha de formulación de los presentes estados financieros consolidados.
- En la misma línea, la retribución de los miembros del Consejo de Administración en concepto de asistencia a las Comisiones Delegadas (dietas) ha sido reducida en un 50% desde el mes de marzo hasta el 31 de diciembre de 2020, medida que también continúa en vigor a la fecha de formulación de los estados financieros consolidados.
- Asimismo, el esquema retributivo a corto y largo plazo del Consejero Delegado ha sido suspendido.

La retribución variable de 2019 se corresponde con el pago de las retribuciones a largo plazo devengadas en cumplimiento de los hitos alcanzados en el Plan Estratégico 2016/2018.

La Compañía no ha asumido ningún tipo de obligación y no ha satisfecho ningún tipo de anticipo o crédito a los administradores. Por otra parte, el Grupo tiene contratada una póliza de responsabilidad civil (D&O) para administradores y directivos, con las condiciones habituales para este tipo de seguros, con una prima imputable al ejercicio 2020 de 250.000 euros, 100.842,50 euros en 2019. No se realizan pagos basados en acciones.

A continuación, se detallan las operaciones que se han realizado entre entidades del Grupo y los administradores o directivos de la sociedad dominante en 2020 y 2019:

(miles de €)	Tipo de operación	2020	2019
Don Juan Vives Cerda	Recepción servicios		19
Don Juan Vives Cerda	Prestación servicios		266
<b>TOTAL</b>			<b>285</b>

Se detallan las transacciones con Don Juan Vives Cerda mientras ha sido miembro del Consejo de Administración (hasta el 18 de junio de 2019).

## Nota 22. Activos y Pasivos Contingentes

El Grupo mantiene compromisos con terceros no reconocidos en el balance consolidado, debido a la escasa probabilidad de que en un futuro conlleven la salida de recursos económicos, o porque dichos compromisos no deban ser reconocidos en aplicación de la normativa vigente. A continuación, se detallan dichos activos y pasivos contingentes por importes y conceptos.

### 22.1. Garantías y avales

Meliá Hotels International, S.A. garantiza el pago de las cuotas de arrendamiento a favor de las propietarias de varios hoteles, mediante avales bancarios por un importe global de 78,6 millones de euros y mediante aval corporativo por 14,6 millones de euros.

Meliá Hotels International, S.A. garantiza varias operaciones a través de avales bancarios y por conceptos varios, por importe de 48,3 millones de euros.

Meliá Hotels International, S.A. tiene otorgados garantías y avales bancarios por operaciones de entidades asociadas por valor de 8,1 millones de euros.

Meliá Hotels International, S.A. actúa como garante solidario de 55,1 millones de euros por diversos préstamos bancarios a Inversiones Areito, S.A.

A efectos comparativos se presenta desglose del ejercicio anterior:

Meliá Hotels International, S.A. garantizó el pago de las cuotas de arrendamiento a favor de las propietarias de varios hoteles, mediante avales bancarios por un importe global de 65,7 millones de euros y mediante aval corporativo por 10,2 millones de euros.

Meliá Hotels International, S.A. garantizó varias operaciones a través de avales bancarios y por conceptos varios, por importe de 39,2 millones de euros.

Meliá Hotels International, S.A. tenía otorgados garantías y avales bancarios por operaciones de entidades asociadas por valor de 19,8 millones de euros.

### 22.2. Otros pasivos contingentes

Corporación Hotelera Metor, S.A., entidad dependiente participada en un 76%, tiene abiertos litigios con su accionista minoritario, en reclamación de nulidad de todos los acuerdos y transacciones realizadas con él. La Compañía viene realizando las acciones necesarias para que la resolución de dichos litigios no suponga un impacto significativo en los estados financieros del Grupo. Además, no existe una valoración económica, pues se trata de un contencioso sobre el control y la impugnación de determinados acuerdos sociales.

## Nota 23. Otra Información

### Situaciones de conflictos de interés de los administradores:

En relación con los requerimientos de los artículos 229 y 230 del Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital, los miembros del Consejo de Administración han confirmado que, ni ellos, ni las personas a ellos vinculadas a las que se refiere el artículo 231 de la mencionada Ley, desarrollan actividades por cuenta propia o cuenta ajena que entrañen una competencia efectiva, sea actual o potencial, con la Compañía o que, de cualquier otro modo, le sitúen en un conflicto permanente con los intereses de la misma. Las participaciones accionariales directas o indirectas, controladas por miembros del Consejo de Administración de la Compañía son las siguientes:

Accionista / Consejero	Nº derechos de voto directos ó indirectos	% del total de derechos de voto	Cargo en el Consejo
D. Gabriel Escarrer Juliá	11.874.749	5,3878%	Presidente
D. Gabriel Escarrer Jaume	166.666	0,0756%	Vicepresidente y Consejero Delegado
Hoteles Mallorquines Consolidados, S.L.	53.700.867	24,3652%	Consejero
Hoteles Mallorquines Asociados, S.L.	30.333.066	13,7627%	Consejero
D. Juan Arena de La Mora	101.000	0,0458%	Consejero
D. Luis M <sup>a</sup> Díaz de Bustamante y Terminel	300	0,0001%	Secretario y Consejero
Hoteles Mallorquines Agrupados, S.L.	23.861.289	10,8264%	Consejero

Los administradores y personas vinculadas a los mismos, aparte de los mencionados, o personas actuando por cuenta de éstos, no han realizado durante el ejercicio otras operaciones con la sociedad dominante, o con otras sociedades de su grupo, ajenas a su tráfico ordinario o al margen de las condiciones de mercado.

### Información sobre los aplazamientos de pago efectuados a proveedores

Se ofrece a continuación la información requerida por la disposición adicional 3<sup>a</sup> de la Ley 15/2010, de 5 de julio. El siguiente cuadro muestra este desglose referido a Meliá Hotels International, S.A. y sus sociedades dependientes españolas para los ejercicios 2020 y 2019:

(miles de €)	2020	2019
Periodo medio de pago a proveedores	80,46	57,01
Ratio de las operaciones pagadas	78,46	57,37
Ratio de las operaciones pendientes de pago	93,79	54,18
<b>TOTAL PAGOS REALIZADOS</b>	<b>298.776</b>	<b>507.470</b>
<b>TOTAL PAGOS PENDIENTES</b>	<b>44.669</b>	<b>64.026</b>

Ante el impacto económico negativo asociado a la situación de pandemia de Covid-19 que ha supuesto una elevada disminución de ingresos debido principalmente al cierre de establecimientos hoteleros y demás unidades de negocio, se ha realizado un aplazamiento de pagos con los principales proveedores del Grupo. Dicha medida ha hecho incrementar este ratio a más de 60 días, a la espera, en los próximos meses, de la recuperación del negocio, siendo el objetivo recuperar el ratio establecido.

### Honorarios de auditoría

Los honorarios correspondientes a la auditoría de las cuentas anuales consolidadas han ascendido a 1.167 miles de euros, de los cuales Deloitte, S.L., en España, ha facturado 652. A nivel internacional, Deloitte ha facturado 415 miles de euros. Los 100 miles de euros restantes corresponden a otras firmas de auditoría. Adicionalmente los honorarios facturados en el ejercicio por otros servicios prestados por otras sociedades de la red de los auditores de las cuentas anuales consolidadas han ascendido a 183 mil euros.

En el ejercicio 2019, los honorarios correspondientes a la auditoría de las cuentas anuales consolidadas, así como de la matriz y sociedades dependientes ascendió a 1.367 miles de euros, de los cuales Deloitte S.L. en España facturó 728, a nivel internacional, Deloitte facturó 506 y los 133 miles de euros restantes correspondieron a otras firmas de auditoría. Adicionalmente los honorarios facturados en 2019 por otros servicios prestados por otras sociedades de la red de los auditores de las cuentas anuales consolidadas ascendieron a 199 mil euros.

Las sociedades del Reino Unido dependientes del Grupo Meliá enumeradas a continuación están exentas de los requerimientos relativos a la auditoría de sus cuentas individuales recogidos en la Ley de Sociedades británica, en virtud de la sección 479A:

- Meliá Hotels International UK Limited (número de registro 09925231)
- Lomondo Limited (número de registro 02793825)
- London XXI Limited (número de registro 08303817)

### *Riesgos medioambientales*

El Grupo ha asumido el reto de ser un referente internacional en excelencia, responsabilidad y sostenibilidad acorde con las exigencias de la sociedad de recibir un servicio responsable, sostenible y comprometido con la preservación del planeta.

El compromiso del Grupo, por tanto, adquiere un cariz especial, dada la naturaleza de la actividad desarrollada y dada 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.

Durante el ejercicio 2020 y a pesar de las grandes dificultades que se continúan atravesando, la Compañía sigue apostando por el desarrollo sostenible más que nunca. Por ello, se ha suscrito a la iniciativa europea denominada Green Recovery Alliance (Alianza para la recuperación verde), la cual tiene como objetivo impulsar soluciones sostenibles para reconstruir la economía europea como respuesta a la pandemia.

De la misma forma y en línea con los compromisos adquiridos en materia medioambiental y trabajando en la consecución de los objetivos establecidos, el Grupo continúa impulsando medidas de mejora enfocadas en la priorización de la adquisición de energías renovables, el fomento de inversiones orientadas al ahorro de emisiones, y el seguimiento permanente de consumos energéticos e hídricos para identificar desviaciones, puntos de mejora y acciones correctivas.

El Informe de Gestión consolidado contiene toda la información no financiera requerida en cuestión de temas medioambientales por la Ley 11/2018 de 28 de diciembre de 2018.

## **Nota 24. Acontecimientos Posteriores al Cierre**

No se han producido hechos posteriores entre el final del periodo que se informa y la formulación de las presentes cuentas anuales consolidadas que impliquen ajustes por mostrar condiciones que ya existían a fecha de cierre, ni hechos indicativos de condiciones que hayan aparecido después de la fecha de cierre que pudieran afectar a la capacidad de los usuarios de los Estados Financieros para realizar las evaluaciones pertinentes y tomar decisiones económicas.



## Anexo 1. Entidades Dependientes

		SOCIEDADES EXPLOTADORAS DE HOTELES	DOMICILIO	PAÍS	P.DIR	P.IND	TOTAL
(A)	(F1)	APARTHOTEL BOSQUE, S. A.	Camilo José Cela, 5 (Palma de Mallorca)	España	100,00%		100,00%
(A)		ARESOL CABOS S.A. de C.V.	Km 19,5 Ctra. Cabo San Lucas (S. Jose del Cabo)	México		99,69%	99,69%
(A)		AYOSA HOTELES, S.L.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España		49,00%	49,00%
(A)		BISOL VALLARTA, S. A. de C. V.	Paseo de la Marina Sur (Puerto Vallarta)	México		99,68%	
(A)		CALA FORMENTOR, S. A. de C. V.	Boulevard Kukulkan (Cancún)	México		92,40%	
(A)		CARIBOTELS DE MEXICO, S. A. de C. V.	Playa Santa Pilar, Apto 9 (Cozumel)	México		7,29%	99,69%
(A)						16,41%	
(A)						29,63%	
(A)						53,70%	99,74%
(A)		CIBANCO SA IBM FIDEICOMISO EL MEDANO	Playa El Medano s/n, (Cabo San Lucas)	México		100,00%	100,00%
(A)	(F1)	COLÓN VERONA, S.A.	Canalejas, 1 (Sevilla)	España	100,00%		100,00%
(A)		COM.PROP. SOL Y NIEVE (*)	Plaza del Prado Llano (Sierra Nevada)	España	93,27%		93,27%
(A)		CORP.HOT.HISP.MEX., S. A. de C. V.	Boulevard Kukulkan km.12,5 (Cancún)	México		9,22%	
(A)						90,47%	99,69%
(A)		CORP.HOTELERA METOR, S. A.	Faustino Sánchez Carrión s/n (Lima)	Perú		75,87%	75,87%
(A)		DESARROLLOS SOL, S.A.S.	Lope de Vega, 4 (Santo Domingo)	Rep. Dom.		61,79%	
(A)						20,25%	
(A)						17,66%	99,69%
(A)	(F2)	HOTEL ALEXANDER, S. A. S.	20, Rue du sentier 75002 (Paris)	Francia		100,00%	100,00%
(A)	(F2)	HOTEL COLBERT S.A.S.	20, Rue du sentier 75002 (Paris)	Francia		100,00%	100,00%
(A)	(F2)	HOTEL FRANCOIS S.A.S.	20, Rue du sentier 75002 (Paris)	Francia		100,00%	100,00%
(A)	(F2)	HOTEL MADELEINE PALACE, S.A.S.	8, Rue Cambon 75001 (Paris)	Francia		100,00%	100,00%
(A)	(F2)	HOTEL ROYAL ALMA S.A.S.	20, Rue du sentier 75002 (Paris)	Francia		100,00%	100,00%
(A)		INFINITY VACATIONS DOMINICANA	Instal.Hotel Circle,Avda.Barceló,Bávaro (P.Cana)	Rep.Dom.	0,03%		
(A)						99,97%	100,00%
(A)		INNSIDE VENTURES, LLC	1029, Orange St. Wilmington (Delaware)	EE.UU.		100,00%	100,00%
(A)	(F7)	INVERS. EXP. TURISTICAS, S. A.	Mauricio Legendre, 16 (Madrid)	España	54,93%		54,93%
(A)		INVERS. INMOB. IAR 1997, C. A.	Avenida Casanova con C/ El Recreo (Caracas)	Venezuela		99,69%	99,69%
(A)		INVERSIONES AGARA, S.A.	Lope de Vega, 4 (Santo Domingo)	Rep. Dom.		99,69%	99,69%
(A)		INVERSIONES AREITO, S.A.	Avda. Barceló, s/n (Bávaro)	Rep. Dom.	64,54%		
(A)						35,46%	100,00%
(A)	(F1)	INV. HOTELERAS LA JAQUITA, S.A.	Avda. de los Océanos, s/n (Tenerife)	España		28,64%	
(A)					70,80%		99,44%
(A)		LOMONDO Limited	Albany Street-Regents Park (Londres)	Gran Bretaña		100,00%	100,00%
(A)		LONDON XXI Limited	336-337 The Strand (Londres)	Gran Bretaña		100,00%	100,00%
(A)		MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL, S.A.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España			100,00%
(A)		MELIA HOTELS O RLANDO, LLC.	Brickell Avenue Suite 1000, 800	EE.UU.		50,00%	50,00%
(A)	(F1)	PRODISOTEL, S.A.	Mauricio Legendre, 16 (Madrid)	España		100,00%	100,00%
(A)	(F1)	REALIZACIONES TURÍSTICAS, S.A.	Mauricio Legendre, 16 (Madrid)	España	95,97%		
(A)						0,30%	96,27%
(A)		S' ARGAMASSA HOTELERA S.L.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España		50,00%	50,00%
(A)		SOL MELIÁ DEUTSCHLAND, gmbh	Am Schimmersfeld 5 (Ratingen)	Alemania	100,00%		100,00%
(A)		SOL MELIÁ ITALIA S.R.L.	Via Masaccio 19 (Milán)	Italia	100,00%		100,00%
(A)		SOL MELIÁ LUXEMBOURG, S.A.R.L.	1 Park Draï Eechelen, L1499	Luxemburgo	100,00%		100,00%
(A)	(F1)	TENERIFE SOL, S. A.	Playa de las Américas (Tenerife)	España	50,00%		
(A)						48,13%	98,13%
		SOCIEDADES GESTORAS	DOMICILIO	PAÍS	P.DIR	P.IND	TOTAL
(F1)		APARTOTEL, S. A.	Mauricio Legendre, 16 (Madrid)	España	99,79%		99,79%
(F1)		GESMESOL, S. A.	Elvira Méndez, 10 - Edif. Bco do Brasil	Panamá	100,00%		100,00%
(A)		ILHA BELA GESTAO E TURISMO, Ltd.	31 de Janeiro, 81 (Funchal - Madeira)	Portugal	100,00%		100,00%
(F1)		MARKSERV, B. V.	Eduard Van Beinumstraat, 40 1077 CZ (Amsterdam)	Holanda	51,00%		
(A)						49,00%	100,00%

		SOCIEDADES GESTORAS	DOMICILIO	PAÍS	P.DIR	P.IND	TOTAL
		MELIÁ BRASIL ADMINISTRACAO	Avenida Cidade Jardim, 1030 (Sao Paulo)	Brasil		20,00%	
						80,00%	100,00%
(A)		MELIÁ MANAGEMENT, S.A.	Lope de Vega, 4 (Santo Domingo)	Rep. Dom.		100,00%	100,00%
		MELIA VIETNAM COMPANY LIMITED	13th Floor, Plaza Saigon Building, 39 Le Duan Street, Ben	Vietnam		100,00%	100,00%
		NEW CONTINENT VENTURES, Inc.	800 Brickell Avenue Suite 1000 (Miami)	EE.UU.		100,00%	100,00%
		OPERADORA COSTARISOL, S.A.	Avenida Central, 8 (San José)	Costa Rica		100,00%	100,00%
(A)		OPERADORA MESOL, S. A. de C. V.	Bld. Kukulcan Km 16.5 No 1 T.5. Zona Hot (Cancún)	México	75,21%		
						24,79%	100,00%
		PT SOL MELIÁ INDONESIA	Ed.Plaza Bapindo-Menara Mandiri Lt.16 Jl.Jend.Sudirman Kav.54-55 (Jakarta)	Indonesia	90,00%		
	(F1)	SOL MANINVEST, B. V.	Strawinskylaan 915 WTC, Toren A,1077 XX (Amsterdam)	Holanda	100,00%	10,00%	100,00%
(A)		SOL MELIÁ BALKANS EAD	Región de Primorski,Golden-Sands-Varna	Bulgaria	100,00%		100,00%
(A)		SOL MELIÁ HOTEL MANAG. SHANGHAI CO, LTD.	Suite 13-1A1,13th Floor, Hang Seng Bank Tower,1000 Lujiazui Ring Road (Shanghai)	China	100,00%		100,00%
		SOL MELIÁ GREECE, HOTEL & TOURISTIC	14th Chalkokondili Str & 28th October str (Atenas)	Grecia	100,00%		100,00%
		SOL MELIÁ PERÚ, S. A.	Av. Salaberry, 2599 (San Isidro - Lima)	Perú		99,90%	
						0,10%	100,00%

(\*) La participación en esta entidad es a través de la propiedad en apartamentos que representa un 93,27% del total y que se encuentran contabilizados en el epígrafe correspondiente al activo material.

		SOCIEDADES ACTIVIDADES VARIAS	DOMICILIO	PAÍS	P.DIR	P.IND	TOTAL
(A)	(F1)	ADPROTEL STRAND, S.L.	Mauricio Legendre, 16 (Madrid)	España	50,00 %	25,00 %	75,00 %
(A)		BAJA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS S.A	Ctra Transpeninsular, km 19,5 (Los Cabos)	México		100,00 %	100,00 %
	(F1)	CASINO TAMARINDOS, S. A.	Retama, 3 (Las Palmas)	España	100,00 %		100,00 %
		CREDIT CONTROL CORPORATION	Brickell Avenue, 800 (Miami)	EE.UU.	100,00 %		100,00 %
	(F1)	DORPAN, S. L.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España	100,00 %		100,00 %
		GUARAJUBA EMPREENDIMENTOS, S.A.	Avda. Jorge Amado s/n, Bahía	Brasil	100,00 %		100,00 %
	(F1)	HOGARES BATLE, S.A.	Gremio Toneleros, 42 (Palma de Mca.)	España	51,49 %		
						46,70 %	98,19 %
(A)	(F2)	HOTEL METROPOLITAN, S.A.S.	20, Rue du sentier 75002 (Paris)	Francia		100,00 %	100,00 %
(A)	(F1)	HOTELPOINT, S.L.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España	100,00 %		100,00 %
		IMPACT HOSPITALITY V3NTURES, LLC	Celebration Place, 225 (Miami)	EE.UU.		100,00 %	100,00 %
		INFINITY VACATIONS S.A. DE C.V.	Bld.Kukulcan Km 16,5 Benito Juarez (Cancún)	México	0,01 %		
						99,99 %	100,00 %
(A)		INMOBILIARIA DISTRITO CIAL., C. A.	Avda. venezuela con Casanova (Caracas)	Venezuela		89,26 %	89,26 %
	(F1)	MELIA EUROPE & MIDDLE EAST, S.L.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España	100,00 %		100,00 %
	(F1)	NAOLINCO AVIATION,S.L.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España	100,00 %		100,00 %
	(F1)	NETWORK INVESTMENTS SPAIN, S.L.U.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España		100,00 %	100,00 %
(A)	(F1)	PRODIGIOS INTERACTIVOS, S.A.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España	53,98 %	46,02 %	100,00 %
		PROYECTOS FINANCIEROS HAYMAN, S.L.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España	100,00 %		100,00 %
(A)	(F1)	RENÉ EGLI, S.L.U.	Playa La Barca, Pájara (Las Palmas de G.Canaria)	España	100,00 %		100,00 %
	(F1)	SECURISOL, S. A.	Avda.Notario Alemany s/n Hotel Barbados (Calviá)	España	100,00 %		100,00 %
(A)		SEGUNDA FASE CORP.	Carretera 3, Intersecc. 955 (Rio Grande)	Puerto Rico		100,00 %	100,00 %
(A)		SERVICIOS ARTEMISA, S.A.de C.V.	Boulevard Kukulcan Km 12 (Cancún)	México		100,00 %	100,00 %
(A)		SERVICIOS INTEGRALES DE PERSONAL IRIS, S.A.de C.V.	Paseo de la Marina Sur (Puerto Vallarta)	México		100,00 %	100,00 %
(A)		SERVICIOS PERSONALES ORFEO, S.A.de C.V.	Boulevard Kukulcan Km 16,5 (Cancún)	México		100,00 %	100,00 %
(A)		SERVICIOS PITEO, S.A.de C.V.	Avda Tulum 200, Sm 4 (B.Juarez)	México		100,00 %	100,00 %
		SOL CARIBE TOURS, S. A.	Vía Grecia - Edif. Alamanda 6B (Panamá)	Panamá		100,00 %	100,00 %
		SOL GROUP CORPORATION	800 Brickell Avenue, Suite 1000, FL, 33131 (Miami)	EE.UU.		100,00 %	100,00 %
	(F1)	SOL MELIÁ EUROPE, B. V.	Eduard Van Beinumstraat, 40 1077 CZ (Amsterdam)	Holanda	100,00 %		100,00 %
		SOL MELIÁ FUNDING	Regatta Office Park West Bay Road P.O.Box 31106	Islas Caimán		100,00 %	100,00 %
(A)		SMVC DOMINICANA, S.A.	Lope de Vega, 4 (Santo Domingo)	Rep. Dom.		100,00 %	100,00 %
	(F1)	SMVC ESPAÑA S.L.	Mauricio Legendre, 16 (Madrid)	España		100,00 %	100,00 %
(A)		SMVC MÉXICO, S.A de C.V.	Boluevard Kukulcan (Cancún)	México		100,00 %	100,00 %
		SMVC PANAMÁ S.A.	Antigua escuela las Américas, Lago Gatún	Panamá		100,00 %	100,00 %
	(F1)	SMV NETWORK ESPAÑA, S.L.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España		100,00 %	100,00 %

		SOCIEDADES ACTIVIDADES VARIAS	DOMICILIO	PAÍS	P.DIR	P.IND	TOTAL
		VACATION CLUB SERVICES INC.	Bickell Avenue, 800 (Miami)	EE.UU.		100,00 %	100,00 %
		SOCIEDADES HOLDINGS	DOMICILIO	PAÍS	P.DIR	P.IND	TOTAL
(A)	(F2)	CADSTAR FRANCE, S.A.S.	12, Rue du Mont Thabor (París)	Francia		100,00 %	100,00 %
	(F1)	DESARROLLOS HOTELEROS SAN JUAN EXHOLD, S. L.	Sarria, 50, 08029 Barcelona	España		99,69 %	99,69 %
	(F1)	DOMINICAN INVESTMENTS, S.L.U.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España		99,69 %	99,69 %
	(F1)	DOMINICAN MARKETING SERVICES, S.L.U.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España		65,73 %	99,69 %
						33,96 %	
	(F1)	EXPAMIHSO SPAIN. S.L.U.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España	100,00 %		100,00 %
	(F1)	FARANDOLE, B. V.	Eduard Van Beinumstraat, 40 1077 CZ (Amsterdam)	Holanda		99,69 %	99,69 %
	(F1)	HOTEL ROOM MANAGEMENT, S.L.U.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España		99,69 %	99,69 %
	(F1)	HOTELES SOL MELIÁ, S. L.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España	100,00 %		100,00 %
	(F1)	IMPULSE HOTEL DEVELOPMENT B.V.	Strawinskylaan 915 WTC, Toren A,1077 XX (Amsterdam)	Holanda	100,00 %		100,00 %
	(F1)	INVERS. HOTELERAS LOS CABOS, S.A.U.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España		99,69 %	99,69 %
		INVERS. TURIST. DEL CARIBE, S. A.	Lope de Vega, 4 (Santo Domingo)	Rep. Dom.	100,00 %		100,00 %
		MELIÁ HOTELS INTERNAT. UK LIMITED	Albany Street , Regents Park, London NW1 3UP	Gran Bretaña	100,00 %		100,00 %
	(F1)	MIA EXHOL, S. A.	Sarria, 50, 08029 Barcelona	España		82,26 %	
						17,43 %	99,69 %
	(F1)	NEALE EXPA SPAIN, S.L.U.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España		99,69 %	99,69 %
	(F1)	PUNTA CANA RESERVATIONS, S.L.U.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España	100,00 %		100,00 %
	(F1)	SAN JUAN INVESTMENTS EXHOLD, S. L.	Sarria, 50, 08029 Barcelona	España		99,69 %	99,69 %
	(F1)	SOL GROUP, B. V.	Eduard Van Beinumstraat, 40 1077 CZ (Amsterdam)	Holanda	100,00 %		100,00 %
(A)	(F2)	SOL MELIÁ FRANCE, S.A.S.	20 Rue du Sentier (París)	Francia	100,00 %		100,00 %
	(F1)	(F1) SM INVESTMENT EXHOL, S. L.	Sarria, 50, 08029 Barcelona	España	100,00 %		100,00 %
		SOL MELIA VACATION CLUB LLC.	Bickell Avenue, 800 (Miami)	EE.UU.		100,00 %	100,00 %
		SOCIEDADES INACTIVAS	DOMICILIO	PAÍS	P.DIR	P.IND	TOTAL
	(F1)	ADRIMELCO INVERSIONES, S.L.U.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España	100,00 %		100,00 %
		BEDBANK TRADING, S.A.	Rue St.Pierre, 6A (Fribourg)	Suiza	100,00 %		100,00 %
(A)		CASINO PARADISUS, S. A.	Playas de Bavaro (Higüey)	Rep. Dom.		49,85 %	49,85 %
		COMP. TUNISIENNE GEST. HOTELIÈRE	18 Boulevard Khézama n° 44, 4051 Sousse (Túnez)	Túnez		100,00 %	100,00 %
(A)		DESARROLLADORA DEL NORTE, S. en C.	PMB 223, PO Box 43006, (Rio Grande)	Puerto Rico		49,85 %	
						49,85 %	99,69 %
	(F1)	GEST.HOT.TURISTICA MESOL	Gremio Toneleros, 42 (Palma de Mallorca)	España	100,00 %		100,00 %
	(F1)	GONPONS INVERSIONES, S.L.U.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España	100,00 %		100,00 %
	(F1)	HOTELES MELIÁ, S. L.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España	100,00 %		100,00 %
	(F1)	HOTELES PARADISUS, S. L.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España	100,00 %		100,00 %
	(F1)	HOTELES SOL, S. L.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España	100,00 %		100,00 %
		INVERSIONES INVERMONT, S. A.	Av. Venezuela, Edif. T. América (Caracas)	Venezuela		100,00 %	100,00 %
(A)		SMVC PUERTO RICO	Sector Coco Beach, 200 Carretera 968 (Rio Grande)	P.Rico	100,00 %		100,00 %
		SOL MELIA JAMAICA, LTD.	21, East Street (Kingston CSO)	Jamaica	100,00 %		100,00 %
		SOL MELIÁ MARROC, S.A.R.L.	Rue Idriss Al-Abkar, 4 - 1° Etage	Marruecos		100,00 %	100,00 %
		SOL MELIÁ SERVICES, S. A.	Rue de Chantemerle (Friburgo)	Suiza		100,00 %	100,00 %
	(F1)	THIRD PROJECT 2012, S. L.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España	100,00 %		100,00 %

(A) Sociedades auditadas

(F1) Sociedades que constituyen grupo de tributación consolidada con Meliá Hotels International, S.A.

(F2) Sociedades que constituyen grupo de tributación consolidada con Sol Meliá France, S.A.S.

(F7) Sociedades que constituyen grupo de tributación consolidada con Inextur, S.A.

## Anexo 2. Entidades Asociadas y Negocios Conjuntos

		SOCIEDADES EXPLOTADORAS DE HOTELES	DOMICILIO	PAÍS	P.DIR	P.IND	TOTAL
(A)		COM. PROP. APARTOTEL MELIÁ CASTILLA (*)	Capitán Haya, 43 (Madrid)	España	32,04%		
						0,09%	32,13%
		C.P.APARTOTEL M.COSTA DEL SOL (*)	Paseo Marítimo 11 (Torremolinos)	España	3,13%	18,75%	21,87%
		DETUR PANAMÁ S. A.	Antigua Escuela Las Américas (Colón)	Panamá	32,72%	17,21%	49,93%
(A)	(F3)	STARMEL HOTELS OP, S.L. (JV)	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España		30,00%	30,00%
		MELIÁ ZARAGOZA S.L.	Avenida César Augusto, 13 (Zaragoza)	España	50,00%		50,00%
(A)		NEXPROM, S. A. (JV)	Avda. del Lido s/n (Torremolinos)	España	17,50%		
						2,50%	20,00%
		PLAZA PUERTA DEL MAR, S.A.	Plaza Puerta del Mar, 3 (Alicante)	España	12,60%		
						7,81%	20,41%
(A)	(F5)	PRODUCCIONES DE PARQUES, S.L. (JV)	Avda. P.Vaquero Ramis, s/n (Calviá)	España	50,00%		50,00%
(A)	(F4)	STARMEL HOTELS OP 2, S.L. (JV)	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España		20,00%	20,00%
(A)	(F5)	TERTIAN XXI, S.L.U. (JV)	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España		50,00%	50,00%
		TURISMO DE INVIERNO, S.A.	Plaza Pradollano, s/n Sierra Nevada (Granada)	España	21,42%		21,42%
		SOCIEDADES PROPIETARIAS DE HOTELES	DOMICILIO	PAÍS	P.DIR	P.IND	TOTAL
(A)	(F7)	ALTAVISTA HOTELERA, S.L.	Avda. Pere IV, 272 (Barcelona)	España	7,55%		
						41,19%	48,74%
		EL RECREO PLAZA & CIA., C.A. (JV)	Avda.Fco.de Miranda Torre Oeste,15 Of.15(Caracas)	Venezuela		1,00%	
						18,94%	19,94%
(A)	(F6)	EVERTMEL, S.L. (JV)	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España	49,00%		49,00%
(A)		FOURTH PROJECT 2012, S.L.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España		50,00%	50,00%
(A)	(F4)	FUERTEVENTURA BEACH PROPERTY, S.L. (JV)	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España		20,00%	20,00%
		MELIA HOTELS FLORIDA, LLC. (JV)	Brickell Avenue Suite 1000, 800	EE.UU.		50,00%	50,00%
	(F6)	MONGAMENDA, S.L. (JV)	Alexandre Rosselló, 15 (Palma de Mallorca)	España		49,00%	49,00%
(A)	(F3)	PALMANOVA BEACH PROPERTY, S.L. (JV)	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España		30,00%	30,00%
(A)	(F3)	PUERTO DELCARMEN BEACH PROPERTY, S.L. (JV)	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España		30,00%	30,00%
(A)	(F3)	SAN ANTONIO BEACH PROPERTY, S.L. (JV)	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España		30,00%	30,00%
(A)	(F4)	SANTA EULALIA BEACH PROPERTY, S.L. (JV)	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España		20,00%	20,00%
(A)	(F3)	TORREMOLINOS BEACH PROPERTY, S.L. (JV)	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España		30,00%	30,00%
(A)	(F8)	PELÍCANOS PROPERTY, S.L.U. (JV)	C/ Recoletos 3, 1º (Madrid)	España		50,00%	50,00%
(A)	(F8)	BELLVER PROPERTY, S.L.U. (JV)	C/ Recoletos 3, 1º (Madrid)	España		50,00%	50,00%
		SOCIEDADES ACTIVIDADES VARIAS	DOMICILIO	PAÍS	P.DIR	P.IND	TOTAL
	(F5)	GOLF KATMANDU, S.L. (JV)	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España		50,00%	50,00%
(A)		INVERSIONES GUIZA, S. A.	Avda. Lope de Vega, 4 (Sto. Domingo)	Rep. Dom.		49,84%	49,84%
	(F6)	KIMEL MCA, S.L. (JV)	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España		49,00%	49,00%
(A)		JAMAICA DEVCO S.L.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España	49,00%		49,00%
(A)		SIERRA PARIMA, S.A.	Avda. Barceló, s/n (Bávaro)	Rep.Dom.	50,00%		50,00%
		SOCIEDADES INACTIVAS	DOMICILIO	PAÍS	P.DIR	P.IND	TOTAL
		HELLENIC HOTEL MANAGEMENT	Panepistimiou, 40 (Atenas)	Grecia	40,00%		40,00%
		YAGODA INVERSIONES, S.L.U.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España		50,00 %	50,00 %

		SOCIEDADES HOLDINGS	DOMICILIO	PAÍS	P.DIR	P.IND	TOTAL
(A)	(F4)	STARMEL HOTELS JV, S.L. (JV)	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España	20,00%		20,00%
		EL RECREO PLAZA, C.A. (JV)	Avda.Fco.de Miranda Torre Oeste,15 Of.15(Caracas)	Venezuela		19,94%	19,94%
		MELIA HOTELS USA, LLC. (JV)	Brickell Avenue Suite 1000, 800	EE.UU.		50,00%	50,00%
		PROMEDRO, S. A. (JV)	Avda. del Lido s/n (Torremolinos)	España	20,00%		20,00%
(A)	(F3)	RENASALA, S.L. (JV)	Zurbarán, 9 (Madrid)	España	30,00%		30,00%
		HOMASI, S.A.	C/ Cavanilles 15,Pl.baja (Madrid)	España	34,99%		34,99%
		MOSAICO HOTELES, S. A.	C/ cavanilles, 15 - Bajo Madrid 28000	España		20,00%	20,00%
		MOSAICO, B.V.	Nieuwe Uitleg, 34, Den Haag	Holanda	20,00%		20,00%
	(F8)	SISTEMAS RIBEY CLOUD, S.L.U. (JV)	C/ Recoletos 3, 1° (Madrid)	España		50,00%	50,00%
	(F8)	MELCOM JOINT VENTURE (JV)	C/ Recoletos 3, 1° (Madrid)	España	50,00%		50,00%

(A) Sociedades auditadas

(JV) Corresponden a negocios conjuntos

(F3) Sociedades que constituyen grupo de tributación consolidada con Renasala, S.L.

(F4) Sociedades que constituyen grupo de tributación consolidada con Starmel Hoteles JV, S.L.

(F5) Sociedades que constituyen grupo de tributación consolidada con Producciones de Parques, S.L.

(F6) Sociedades que constituyen grupo de tributación consolidada con Evertmel, S.L.

(F7) Sociedades que constituyen grupo de tributación consolidada con Inextur, S.A.

(F8) Sociedades que constituyen grupo de tributación consolidada con Grupo Melcom

(\*) La participación en estas entidades es a través de la propiedad en apartamentos que representan un 32,13% y un 21,87% del total respectivamente, y que se encuentran contabilizados en el epígrafe correspondiente a inversiones inmobiliarias.

## Formulación de Informe de Gestión Consolidado y Cuentas Anuales Consolidadas Ejercicio 2020

El Consejo de Administración de la sociedad Meliá Hotels International, S.A., en cumplimiento de la normativa mercantil vigente, ha formulado con fecha 25 de febrero de 2021 las Cuentas Anuales Consolidadas y el Informe de Gestión Consolidado del ejercicio 2020 siguiendo los requerimientos de formato y etiquetado establecidos en el Reglamento Delegado UE 2019/815 de la Comisión Europea.

Los miembros que integran el Consejo de Administración de Meliá Hotels International, S.A. por la presente Diligencia declaran firmadas las citadas Cuentas Anuales Consolidadas y el Informe de Gestión Consolidado del ejercicio 2020 formuladas por unanimidad, con vistas a su verificación por los auditores y posterior aprobación por la Junta General de Accionistas.

---

Fdo. D. Gabriel Escarrer Juliá  
Presidente

---

Fdo. Dña. Cristina Henríquez de Luna Basagoiti  
Consejera

---

Fdo. D. Gabriel Escarrer Jaume  
Vicepresidente y Consejero Delegado

---

Fdo. Hoteles Mallorquines Agrupados, S.L.  
(Representado por D. José M<sup>a</sup> Vázquez-Pena Pérez)  
Consejero

---

Fdo. D. Juan Arena de la Mora  
Consejero

---

Fdo. Hoteles Mallorquines Consolidados, S.L.  
(Representado por Dña. María Antonia Escarrer Jaume)  
Consejera

---

Fdo. D. Fernando d'Ornellas Silva  
Consejero

---

Fdo. D. Francisco Javier Campo García  
Consejero

---

Fdo. Hoteles Mallorquines Asociados, S.L.  
(Representado por D. Alfredo Pastor Bodmer)  
Consejero

---

Fdo. Dña. Carina Szpilka Lázaro  
Consejera

La presente Diligencia se firma por todos los miembros del Consejo que integran el Consejo de Administración de la Sociedad en señal de conformidad.

---

Fdo. D. Luis M<sup>a</sup> Díaz de Bustamante y Terminel  
Secretario y Consejero

# **Meliá Hotels International, S.A. y Sociedades Dependientes**

Informe de Verificación Independiente de la  
Información No Financiera del Informe de  
Gestión Consolidado de Meliá Hotels  
International, S.A. y Sociedades  
Dependientes correspondiente al ejercicio  
anual terminado el 31 de diciembre de 2020

## INFORME DE VERIFICACIÓN INDEPENDIENTE

A los Accionistas de Meliá Hotels International, S.A.:

De acuerdo al artículo 49 del Código de Comercio hemos realizado la verificación, con el alcance de seguridad limitada, de la información no financiera incluida en el Informe de Gestión Consolidado (en adelante, IGC) de Meliá Hotels International, S.A. y Sociedades Dependientes (en adelante Meliá) correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2020.

El IGC incluye información adicional a la requerida por la normativa mercantil vigente en materia de información no financiera y por los Estándares Global Reporting Initiative para la elaboración de informes de sostenibilidad en su versión esencial (en adelante estándares GRI) que no ha sido objeto de nuestro trabajo de verificación. En este sentido, nuestro trabajo se ha limitado exclusivamente a la verificación de la información identificada en la tabla “Índice de contenidos GRI Standards” y en la tabla “Requerimientos de información no financiera y de diversidad (ley 11/2018)” de los Anexos del IGC (en adelante los Anexos del IGC).

---

### Responsabilidad de los Administradores

La formulación del IGC de Grupo Meliá, así como el contenido del mismo, es responsabilidad del Consejo de Administración de Meliá Hotels International, S.A. Los Anexos del IGC se han preparado de acuerdo con los contenidos recogidos en la normativa mercantil vigente y siguiendo los estándares GRI en su opción esencial.

Esta responsabilidad incluye, asimismo, el diseño, la implantación y el mantenimiento del control interno que se considere necesario para permitir que los Anexos del IGC estén libres de incorrección material, debida a fraude o error.

Los Administradores de Meliá son también responsables de definir, implantar, adaptar y mantener los sistemas de gestión de los que se obtiene la información necesaria para la preparación de los Anexos de IGC.

---

### Nuestra independencia y control de calidad

Hemos cumplido con los requerimientos de independencia y demás requerimientos de ética del Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad emitido por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Profesionales de la Contabilidad (IESBA, por sus siglas en inglés) que está basado en los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia profesional, diligencia, confidencialidad y profesionalidad.



Nuestra firma aplica la Norma Internacional de Control de Calidad 1 (NICCC 1) y mantiene, en consecuencia, un sistema global de control de calidad que incluye políticas y procedimientos documentados relativos al cumplimiento de requerimientos de ética, normas profesionales y disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

El equipo de trabajo ha estado formado por profesionales expertos en revisiones de Información no Financiera y, específicamente, en información de desempeño económico, social y medioambiental.

---

### Nuestra responsabilidad

Nuestra responsabilidad es expresar nuestras conclusiones en un informe de verificación independiente de seguridad limitada basándonos en el trabajo realizado.

Hemos llevado a cabo nuestro trabajo de verificación de acuerdo con los requisitos establecidos en la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento 3000 en vigor, “Encargos de Aseguramiento distintos de la Auditoría y de la Revisión de Información Financiera Histórica” (NIEA 3000 Revisada) emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB) de la Federación Internacional de Contadores (IFAC) y con la Guía de Actuación sobre encargos de verificación del Estado de Información No Financiera emitida por el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España.

En un trabajo de aseguramiento limitado los procedimientos llevados a cabo varían en su naturaleza y momento, y tienen una menor extensión, que los realizados en un trabajo de seguridad razonable y, por lo tanto, la seguridad que se obtiene es sustancialmente menor.

Nuestro trabajo ha consistido en la formulación de preguntas a la Dirección, así como a las diversas divisiones de Meliá que han participado en la elaboración de los Anexos del IGC, en la revisión de los procesos para recopilar y validar la información relacionada en los Anexos del IGC y en la aplicación de ciertos procedimientos analíticos y pruebas de revisión por muestreo que se describen a continuación:

- Reuniones con el personal de Meliá para conocer el modelo de negocio, las políticas y los enfoques de gestión aplicados, los principales riesgos relacionados con esas cuestiones y obtener la información necesaria para la verificación externa.
- Análisis del alcance, relevancia e integridad de los contenidos incluidos en los Anexos del IGC en función del análisis de materialidad realizado por Meliá y descrito en el apartado “Análisis de materialidad” del IGC, considerando también los contenidos requeridos en la normativa mercantil en vigor.
- Análisis de los procesos para recopilar y validar los datos presentados en los Anexos del IGC.

- Revisión de la información relativa a los riesgos, las políticas y los enfoques de gestión aplicados en relación a los aspectos materiales descritos en el apartado “Análisis de materialidad” del IGC.
- Comprobación, mediante pruebas, en base a la selección de una muestra, de la información relativa a los contenidos de los Anexos del IGC y su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información de Meliá.
- Obtención de una carta de manifestaciones de los Administradores y la Dirección.

---

### Conclusión

Basándonos en los procedimientos realizados en nuestra verificación y en las evidencias que hemos obtenido, no se ha puesto de manifiesto aspecto alguno que nos haga creer que la información no financiera incluida en la tabla “Índice de contenidos GRI Standards” y en la tabla “Requerimientos de información no financiera y de diversidad (ley 11/2018)” en los Anexos del Informe de Gestión Consolidado adjunto de Meliá Hotels International, S.A. y Sociedades Dependientes correspondiente al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2020 no ha sido preparada, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con los contenidos recogidos en la normativa mercantil vigente y siguiendo los criterios de los estándares GRI en su versión esencial.

---

### Otra información

El cálculo de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) de alcance 3 y la estimación de los residuos, dada su naturaleza, están sujetos a una alta incertidumbre, habiendo sido realizados según la metodología e hipótesis especificadas en el IGC y de acuerdo con la información disponible. Un cambio en los parámetros de las estimaciones podría impactar en el importe total de las emisiones y de la huella presentada.

---

### Uso y distribución

Este informe ha sido preparado en respuesta al requerimiento establecido en la normativa mercantil vigente en España, por lo que podría no ser adecuado para otros propósitos y jurisdicciones.

DELOITTE, S.L.

  
Xavier Angrill  
25 de febrero de 2021

INSTITUTO DE CENSORES  
JURADOS DE CUENTAS  
DE ESPAÑA

DELOITTE, S.L.

2021 Núm. 01/21/04374

COPIA

Informe sobre trabajos distintos  
a la auditoría de cuentas

# **Meliá Hotels International, S.A.**

Informe de auditor referido a la  
información relativa al sistema de  
control interno sobre la información  
financiera (SCIIF) del ejercicio 2020

## INFORME DE AUDITOR REFERIDO A LA “INFORMACIÓN RELATIVA AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO SOBRE LA INFORMACIÓN FINANCIERA (SCIIF)”

A los administradores de Meliá Hotels International, S.A.:

De acuerdo con la solicitud del Consejo de Administración de Meliá Hotels International, S.A. (en adelante, la Sociedad) y con nuestra carta propuesta de fecha 16 de diciembre de 2020, hemos aplicado determinados procedimientos sobre la Información relativa al SCIIF incluida dentro del apartado F del Informe Anual de Gobierno Corporativo (en adelante IAGC) adjunto de Meliá Hotels International, S.A. del ejercicio 2020, en el que se resumen los procedimientos de control interno de la Sociedad en relación a la información financiera anual.

Los administradores son responsables de adoptar las medidas oportunas para garantizar razonablemente la implantación, mantenimiento y supervisión de un adecuado sistema de control interno, así como del desarrollo de mejoras de dicho sistema y de la preparación y establecimiento del contenido de la Información relativa al SCIIF incluida dentro del apartado F del IAGC adjunto.

En este sentido, hay que tener en cuenta que, con independencia de la calidad del diseño y operatividad del sistema de control interno adoptado por la Sociedad en relación a la información financiera anual, éste sólo puede permitir una seguridad razonable, pero no absoluta, en relación con los objetivos que persigue, debido a las limitaciones inherentes a todo sistema de control interno.

En el curso de nuestro trabajo de auditoría de las cuentas anuales y conforme a las Normas Técnicas de Auditoría, nuestra evaluación del control interno de la Sociedad ha tenido como único propósito el permitirnos establecer el alcance, la naturaleza y el momento de realización de los procedimientos de auditoría de las cuentas anuales consolidadas de Meliá Hotels International, S.A. y sus sociedades dependientes. Por consiguiente, nuestra evaluación del control interno, realizada a efectos de dicha auditoría de cuentas, no ha tenido la extensión suficiente para permitirnos emitir una opinión específica sobre la eficacia de dicho control interno sobre la información financiera anual regulada.

A los efectos de la emisión de este informe, hemos aplicado exclusivamente los procedimientos específicos descritos a continuación e indicados en la Guía de Actuación sobre el Informe del auditor referido a la Información relativa al Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera de las entidades cotizadas, publicada por la Comisión Nacional del Mercado de Valores en su página web, que establece el trabajo a realizar, el alcance mínimo del mismo, así como el contenido de este informe. Como el trabajo resultante de dichos procedimientos tiene, en cualquier caso, un alcance reducido y sustancialmente menor que el de una auditoría o una revisión sobre el sistema de control interno, no expresamos una opinión sobre la efectividad del mismo, ni sobre su diseño y su eficacia operativa, en relación a la información financiera anual de la Sociedad del ejercicio 2020 que se describe en la Información relativa al SCIIF incluida dentro del apartado F del IAGC adjunto. En consecuencia, si hubiéramos aplicado procedimientos adicionales a los determinados a continuación o realizado una auditoría o una revisión sobre el sistema de control interno en relación a la información financiera anual regulada, se podrían haber puesto de manifiesto otros hechos o aspectos sobre los que les habríamos informado.

Asimismo, dado que este trabajo especial no constituye una auditoría de cuentas ni se encuentra sometido a la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas vigente en España, no expresamos una opinión de auditoría en los términos previstos en la citada normativa.

Se relacionan a continuación los procedimientos aplicados:

1. Lectura y entendimiento de la información preparada por Meliá Hotels International, S.A. en relación con el SCIIF –información de desglose incluida en el Informe de Gestión – y evaluación de si dicha información aborda la totalidad de la información requerida que seguirá el contenido mínimo descrito en el apartado F, relativo a la descripción del SCIIF, del modelo de IAGC según se establece en la Circular nº 5/2013 de 12 de junio de 2013 de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), posteriormente modificada por la Circular nº 7/2015 de 22 de diciembre de 2015 de la CNMV y la Circular 2/2018 de 12 de junio de la CNMV (en adelante, las Circulares de la CNMV).
2. Preguntas al personal encargado de la elaboración de la información detallada en el punto 1 anterior con el fin de: (i) obtener un entendimiento del proceso seguido en su elaboración; (ii) obtener información que permita evaluar si la terminología utilizada se ajusta a las definiciones del marco de referencia; (iii) obtener información sobre si los procedimientos de control descritos están implantados y en funcionamiento en Meliá Hotels International, S.A.
3. Revisión de la documentación explicativa soporte de la información detallada en el punto 1 anterior, y que ha comprendido, principalmente, aquella directamente puesta a disposición de los responsables de formular la información descriptiva del SCIIF. En este sentido, dicha documentación incluye informes preparados por la función de auditoría interna, alta dirección y otros especialistas internos o externos en sus funciones de soporte al Consejo de Administración.
4. Comparación de la información detallada en el punto 1 anterior con el conocimiento del SCIIF de la Sociedad obtenido como resultado de la aplicación de los procedimientos realizados en el marco de los trabajos de la auditoría de cuentas anuales.
5. Lectura de actas de reuniones del Consejo de Administración, Comisión de Auditoría y Control y otras comisiones de la Sociedad a los efectos de evaluar la consistencia entre los asuntos en ellas abordados en relación al SCIIF y la información detallada en el punto 1 anterior.
6. Obtención de la carta de manifestaciones relativa al trabajo realizado adecuadamente firmada por los responsables de la preparación y formulación de la información detallada en el punto 1 anterior.

Como resultado de los procedimientos aplicados sobre la Información relativa al SCIIF no se han puesto de manifiesto inconsistencias o incidencias que puedan afectar a la misma.

Este informe ha sido preparado exclusivamente en el marco de los requerimientos establecidos por el artículo 540 del texto refundido la Ley de Sociedades de Capital y por las Circulares de la CNMV a los efectos de la descripción del SCIIF en los Informes Anuales de Gobierno Corporativo.

DELOITTE, S.L.

10856065L  
PABLO  
HURTADO  
(R:  
B79104469)

Digitally signed  
by 10856065L  
PABLO HURTADO  
(R: B79104469)  
Date: 2021.02.25  
12:48:16 +01'00'

Pablo Hurtado March

25 de febrero de 2021