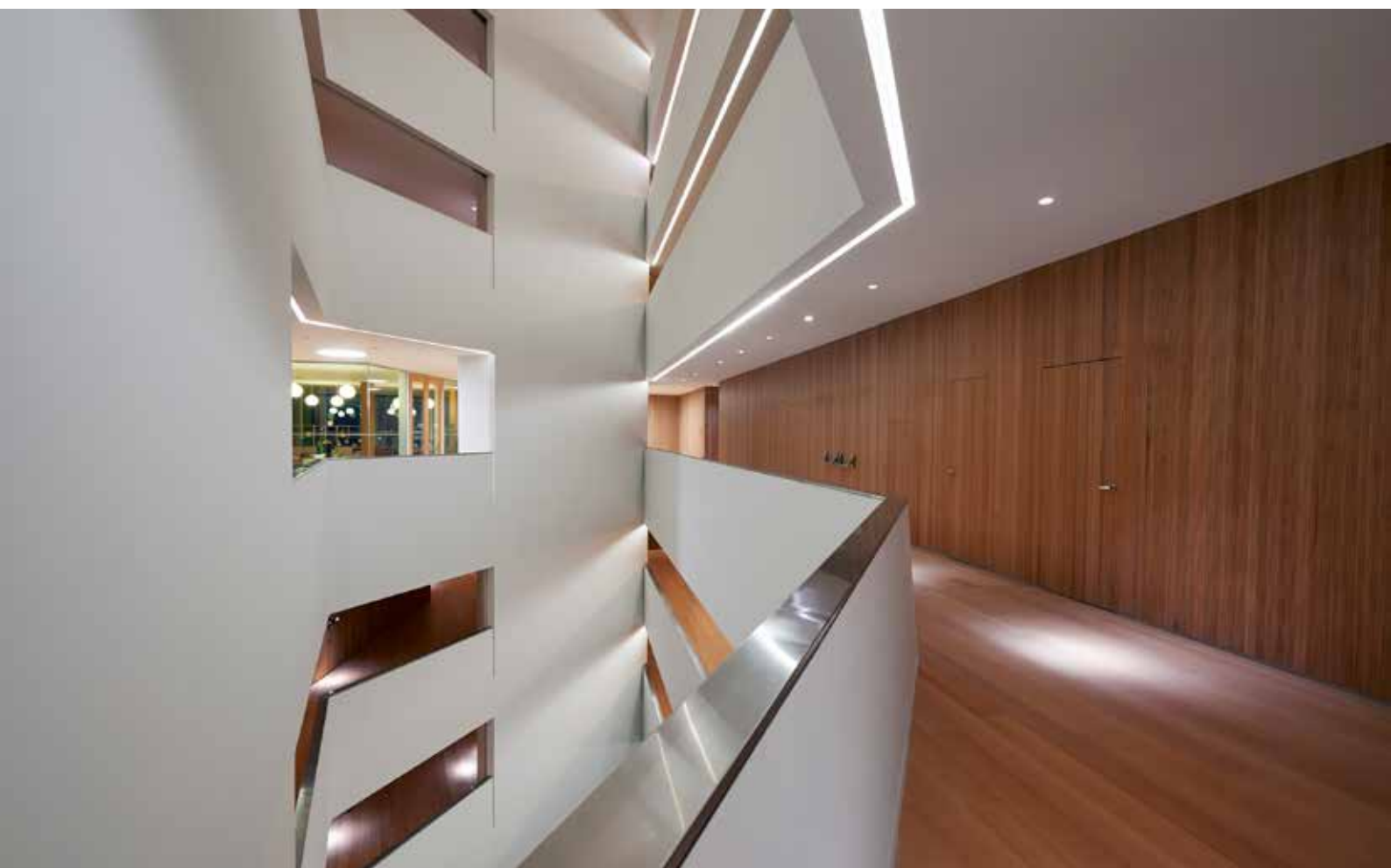


# Informe de Gestión y Cuentas Anuales Consolidadas 2018



# Informe Integrado 2018

Informe de Gestión Consolidado



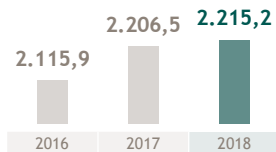
MELIÀ HOTELS INTERNATIONAL

Leisure at heart,  
business in mind

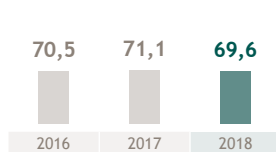
# Principales magnitudes

## Información Financiera

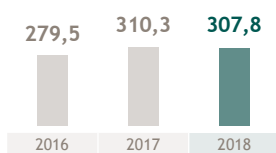
### INGRESOS AGREGADOS (M€)



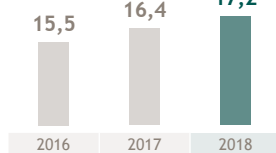
### REVPAR AGREGADO (€)



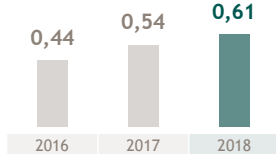
### EBITDA SIN PLUSVALÍAS (M€)



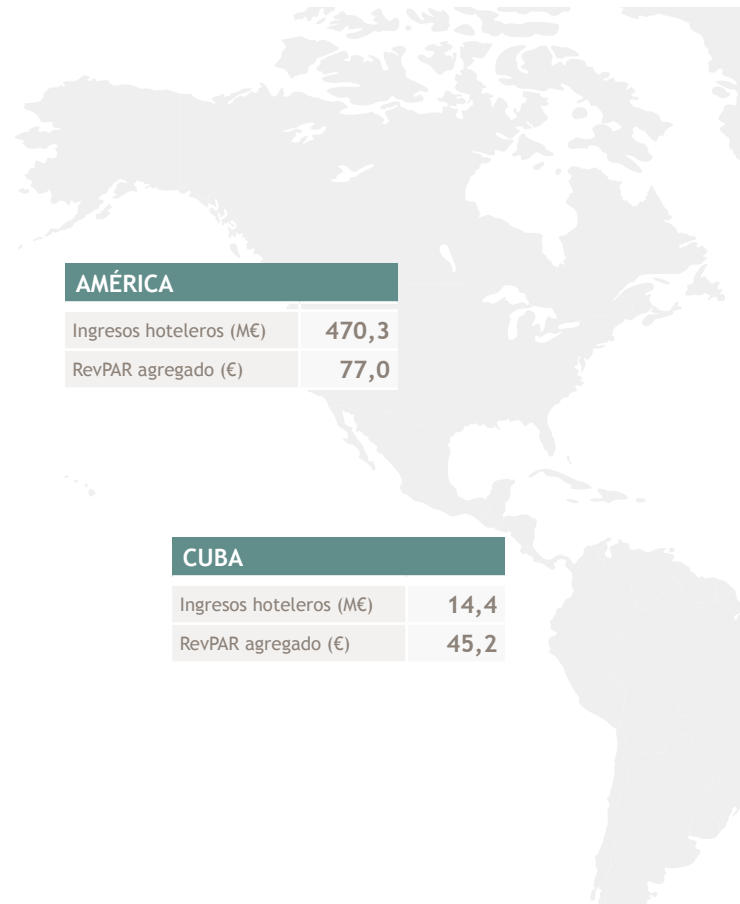
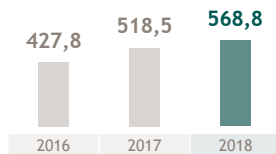
### MARGEN EBITDA SIN PLUSVALÍAS (%)



### BENEFICIO POR ACCIÓN (€)

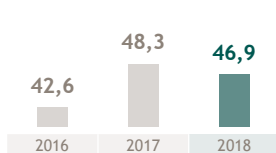


### VENTAS MELIA.COM (M€)

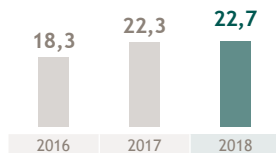


## Información No Financiera

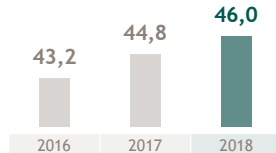
### NPS (%)



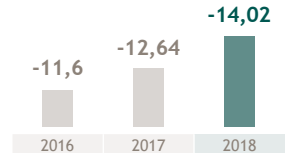
### NPS REPUTACIONAL (%)



### PLANTILLA MEDIA GLOBAL (miles)

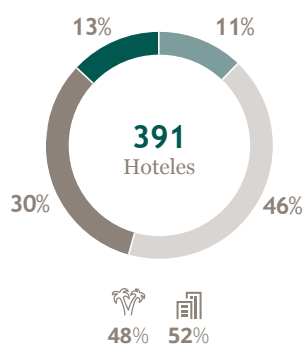


### REDUCCIÓN EMISIONES CO<sub>2</sub> POR ESTANCIA (%)



## Portfolio

- Propiedad
- Gestión
- Alquiler
- Franquicia
- Urbano
- Vacacional







*Silver Class*  
The Sustainability Yearbook 2019  
(RobecoSAM CSA 2018)

SPAIN	
Ingresos hoteleros (M€)	<b>339,8</b>
RevPAR agregado (€)	<b>71,5</b>

EMEA	
Ingresos hoteleros (M€)	<b>611,3</b>
RevPAR agregado (€)	<b>112,6</b>

MEDITERRANEAN	
Ingresos hoteleros (M€)	<b>305,2</b>
RevPAR agregado (€)	<b>66,9</b>

BRASIL	
Ingresos hoteleros (M€)	<b>6,3</b>
RevPAR agregado (€)	<b>42,7</b>

ASIA	
Ingresos hoteleros (M€)	<b>8,5</b>
RevPAR agregado (€)	<b>43,7</b>

## CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA

millones de €	2018	2017	Dif (%)
INGRESOS	1.831,31	1.859,18	-1,5%
EBITDAR	519,65	483,34	7,5%
EBITDA	326,53	305,08	7,0%
EBITDA sin plusvalías	307,77	305,08	0,9%
EBIT	205,55	179,64	14,4%
RESULTADO FINANCIERO	-25,47	-33,11	23,1%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	185,39	169,74	9,2%
BENEFICIO NETO	144,24	128,64	12,1%
Beneficio neto atribuido a la sociedad dominante	140,08	123,92	13,0%



# Carta del Vicepresidente Ejecutivo y Consejero Delegado

GRI 102-14



Apreciados *stakeholders*:

El año 2018 ha sido un ejercicio marcado por un entorno favorable para la industria turística en general que, a pesar de la creciente incertidumbre internacional motivada por las tensiones comerciales y geopolíticas, los atisbos de una incipiente desaceleración en las economías europeas, y el previsible horizonte de un brexit en condiciones aún desconocidas, tuvo un crecimiento del 4%, superando el crecimiento de la economía mundial por octavo año consecutivo. Incluso España, segundo destino turístico a nivel internacional y especialmente afectado por los impactos de la atípica climatología en Centroeuropa y por la recuperación y creciente competencia de los destinos del norte de África y Turquía, mantuvo un moderado crecimiento en el número y el gasto de los turistas en el ejercicio.

El turismo se consolida como una industria resiliente y en crecimiento. En este sentido, como empresa global y con una clara visión de largo plazo, Meliá Hotels International prevé posicionarse, como afirma nuestra “Visión 2020”, entre los primeros grupos hoteleros en el segmento medio y alto, urbano y vacacional, afianzar su liderazgo en este último, y ser reconocida como referente mundial en excelencia, responsabilidad, y sostenibilidad.

## Balance estratégico y claves de nuestro posicionamiento

Este año nuestra Compañía culminó el Plan Estratégico vigente desde 2016 y me alegra afirmar que, durante este periodo, el grupo adoptó las decisiones correctas en el marco del Plan, aprovechando una coyuntura positiva para consolidar importantes avances en nuestro proceso de transformación. Los principales logros y resultados los podemos agrupar bajo las siguientes cinco grandes claves:

### 1. Consolidación financiera y resistencia al ciclo

Los resultados acreditan el fortalecimiento de nuestro balance, iniciado hace ya 10 años, confirmado por el mantenimiento del ratio Deuda Neta/EBITDA por debajo de dos veces durante los últimos tres años y por la reducción de nuestros costes de financiación hasta finalizar 2018 en el 3,5%. En el mismo sentido, el modelo de negocio cada vez más “gestor” y “*asset light*”, que actualmente genera un 32% del EBITDA, favorece un crecimiento más ágil y sostenible, así como mejores márgenes, con un menor apalancamiento financiero e inmobiliario. Asimismo, la Compañía mantuvo un crecimiento ininterrumpido del RevPAR (ingreso medio por habitación disponible) durante 31 trimestres.

## 2. Creación de valor para el accionista

El proceso de creación de valor a largo plazo para nuestros inversores y accionistas se ha plasmado, entre otros datos, en una revalorización de nuestros activos de un 20% vs 2015, (hasta los 3.758 M€) y en un incremento del 239% en el beneficio por acción entre 2015 y 2018. A pesar del excesivo “castigo” en la cotización de la acción durante el último año, atribuible al temor de futuros impactos en el negocio de factores como la incertidumbre ante el Brexit, la recuperación de la demanda en destinos alternativos como Turquía o Egipto, que ha afectado al turismo en España, o los *travel warnings* y los problemas de sargazo en México, Meliá Hotels International es vista, por el consenso del mercado, como una de las compañías con mayor potencial de crecimiento de la acción y un mayor porcentaje de recomendaciones de compra en el conjunto del Ibex 35.

## 3. Fortalecimiento del liderazgo vacacional y en hoteles “bleisure”

Entre 2016 y 2018, nuestra Compañía incorporó 9.549 habitaciones, el 80% de las mismas en los segmentos de ocio vacacional y urbano, correspondientes en un 67% a hoteles de categoría *upscale* o *premium*. Actualmente, el 70% de nuestro portfolio de habitaciones corresponden a producto vacacional y urbano-*bleisure*.

De manera paralela al crecimiento orgánico, nuestra Compañía aprovechó la positiva coyuntura del periodo para acometer un ambicioso plan de reposicionamiento de productos, bajo cuyo paraguas invirtió más de 400 M en este periodo, que ha impulsado nuestro posicionamiento en los segmentos superior y *premium*.

## 4. Salto digital

El balance del Plan Estratégico durante estos últimos tres años, revela un ambicioso proyecto de transformación digital, con una inversión de 130 millones de euros y una apuesta que trasciende lo puramente tecnológico y nos habla de una evolución cultural sin precedentes. Los resultados más palpables fueron un incremento de las ventas a través de los canales propios, de un 69% en melia.com, sustentado por un mayor flujo de clientes que usan nuestra plataforma online. Todo esto se refleja en el índice de satisfacción de nuestros clientes que alcanzó un resultado de 46,9%, por encima del objetivo fijado en 44,2%.

De manera destacada, en este periodo hemos acometido con gran éxito la transformación de más de 1.000 personas de nuestra fuerza de ventas convencional en expertos comerciales digitales y “sociales”.

## 5. Referentes en responsabilidad y sostenibilidad

El Plan Estratégico culmina para Meliá con el reconocimiento *Silver Class* en el Sustainability Yearbook 2019 por la agencia de inversión sostenible RobecoSAM en el Corporate Sustainability Assessment 2018 (CSA), evaluación para determinar el ranking mundial en desempeño sostenible de compañías de diversos sectores y para seleccionar el colectivo a estar presente en el Dow Jones Sustainability Index. Este hito se ha conseguido gracias a los importantes compromisos públicos adquiridos por el Grupo, entre los que destacan los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas para 2030, cuyo grado de cumplimiento detallamos en este Informe, además de realizar un esfuerzo de transparencia para informar con mayor detalle nuestro posicionamiento social, medioambiental y de gobierno corporativo.

### Retos de futuro

Los avances reportados durante estos años, focalizados en las cinco claves que acabo de resumir, nos sitúan en una posición fuerte para abordar un ejercicio más inestable e incierto como parece que será el año 2019, con unos retos globales aún mayores, tanto en el plano del negocio, como de las personas, la digitalización, el cambio climático y el marco geopolítico.

Como Vicepresidente Ejecutivo y Consejero Delegado, quiero reconocer el excelente trabajo de todo el equipo de Meliá, ya que gracias al grado de compromiso, el sentido de pertenencia y la cultura de servicio que es parte de nuestro ADN, podemos seguir avanzando en las grandes prioridades que marcan nuestra Visión 2020 y seguir generando valor para nuestros accionistas y el conjunto de nuestros grupos de interés.

El año 2019 traerá una intensificación del cambio social y tecnológico que está transformando nuestra industria y nuestro mundo, y es en momentos como este cuando la sociedad necesita un liderazgo más fuerte, más ético, y más comprometido, por parte de empresas líderes como la nuestra.



**Gabriel Escarrer Jaime**

Vicepresidente Ejecutivo y Consejero Delegado

# Acerca del informe

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

A lo largo de los años, las compañías y sus modelos de negocio de generación de valor han evolucionado y cambiado debido, entre otros factores, al contexto global en el que operan. Estos cambios han exigido que los reportes de información financiera y no financiera cumplieran con las exigencias de mayor transparencia e información, dotando de mayor relevancia además a los asuntos materiales y al uso y aplicación de los recursos utilizados, entre otros, para aumentar la confianza de los inversores, consumidores y la sociedad en su conjunto.

Dado este contexto, 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 objetivos actuales y futuros a los que nos enfrentamos.

Igualmente, reportar en esta línea nos exige hacerlo con mayor cohesión y transparencia. Por ello, en 2018, y con el objetivo de seguir situándonos a la vanguardia del reporting, hemos decidido seguir avanzando en la elaboración de nuestro Informe Anual bajo un modelo de Informe Integrado.

Con ello, aseguramos que la información que compartimos con nuestros grupos de interés sea consistente y transmita el alineamiento entre nuestra estrategia, los asuntos materiales, el modelo de gobierno y nuestro desempeño tanto financiero como no financiero.

## Verificación de la información

La información contenida en las Cuentas Anuales Consolidadas se elabora en base a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y es sometida a revisión por parte de la firma de auditoría PwC, que emite el correspondiente informe de auditoría independiente.

Asimismo, la información no financiera se ha sometido a verificación externa por la misma firma auditora, proceso que se inició por primera vez en 2010, obteniendo como resultado el informe de revisión independiente, basado en los Estándares GRI y los indicadores de desempeño propuestos en su opción *core*.

Adicionalmente, y de conformidad con lo establecido en la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, en materia de información no financiera y diversidad, hemos elaborado el Estado de Información no financiera relativo al ejercicio 2018, que forma parte, según lo establecido en el artículo 44 del Código de Comercio, del presente informe.

Por otra parte, la información referente a los Sistemas de Control Interno de la Información Financiera (SCIIF), contenida en el apartado F del IAGC (Informe Anual de Gobierno Corporativo) ha sido también sometido a revisión por parte del auditor del cuentas del Grupo.

## Interpretación de indicadores

Los indicadores económicos referenciados a los resultados operativos, así como la información no financiera, se integran en el Informe de Gestión desde una visión consolidada (unidades de negocio en propiedad y alquiler) y agregada (propiedad, alquiler y gestión).

La definición de las medidas alternativas de rendimiento usadas en este informe se encuentra en la Nota 2 de las Cuentas Anuales Consolidadas.

## Contactos

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))





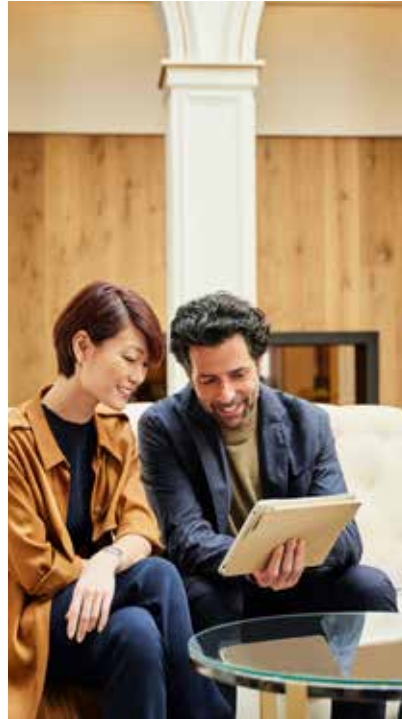
# Índice



## 01

### Introducción

Esencia de Meliá  
Hitos Relevantes  
Mapa de Presencia



## 02

### Estrategia & creación de valor

Visión del Entorno  
Análisis de Materialidad  
Modelo de Negocio  
Cash Flow Social  
Foco Estratégico  
Nuestras Marcas  
Experiencias Gastronómicas  
Distribución & Comercialización  
Meeting & Events  
Estrategia Patrimonial  
Digitalización  
Premios & Reconocimientos



## 03

### Desempeño

Visión Global y Regional  
Perspectivas Futuras  
Inversores & *Shareholders*



## 04

### Estado de información no financiera

Introducción

Estrategia de Responsabilidad Corporativa

Relación con Grupos de Interés

Gestión Medioambiental

Cadena de Suministro

Personas

Derechos Humanos

Sociedad & Filantropía

Proyecto Calviá Beach

Gobierno Corporativo

Gestión de Riesgos & Cumplimiento

### Anexos

Contactos

Relaciones Institucionales

Indicadores GRI

Matriz de Trazabilidad del Estado de Información no Financiera

Glosario

IAGC

Informe de Verificación Independiente



01

# Introducción

Esencia de Meliá  
Hitos Relevantes  
Mapa de Presencia







# Esencia de Meliá

GRI 102-16



## Leisure at heart, business in mind

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

Uniendo el instinto con los datos, las sensaciones con la observación, la intuición con el estudio. En Meliá Hotels International difuminamos las líneas entre lo que pensamos y lo que sentimos, porque somos vacaciones, escapadas, emociones y bienestar.

**Somos ocio**

Pero también somos éxitos, esfuerzo y trabajo en equipo.

**Somos negocio**





Somos fieles a nuestro origen y ambiciosos con nuestro futuro. De los veinte mayores grupos hoteleros internacionales, somos una compañía que nació en el segmento vacacional y continuamos liderando la innovación en este ámbito. Además, tenemos el tamaño ideal para ofrecer una gestión eficiente y cercana a todos nuestros *stakeholders*

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

**Calidez y cordialidad**

**Cuidadosos y alentadores**

**Pequeños extras**

**Innovación**

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

**Proximidad**

**Excelencia y coherencia**

**Vocación de servicio**

**Innovación**

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

**Cálidos**

**Profesionales**

**Hospitalarios**

**Creativos**

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



#### PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE

## Belonging Means More

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

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

#### CULTURA DE SERVICIO

## Belonging Begins Here

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

#### PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO

## Starring You

Y es que, en Meliá, cada persona es la protagonista de su propia historia. Entre todos construimos el futuro de esta gran familia, donde cada logro es un paso juntos y el éxito de cada uno es el éxito de todos.

Esto es...

Meliá Hotels International

Esto es lo que somos

## Leisure at heart, business in mind





# Hitos relevantes

Abre sus puertas el ME Sitges Terramar, una visión cosmopolita y sofisticada en la costa con servicios exclusivos e instalaciones envueltas en un lujo contemporáneo

**Enero**



Meliá Hotels International desembarca en Mozambique con la apertura del Meliá Maputo

**Febrero**



La marca Sol Beach House llega a Canarias con la apertura del primer establecimiento en Fuerteventura, tras una reforma completa del antiguo Meliá Gorrones

**Marzo**



Apertura del The Grand Reserve at Paradisus Palma Real, el nuevo concepto de lujo, que llega para ofrecer una experiencia superior a sus resorts en República Dominicana

**Diciembre**



Amazon y Meliá estrechan su colaboración comercial de forma permanente, ofreciendo experiencias hoteleras y participan, un año más, en su *Black Friday*

**Noviembre**



Reconocidos como la tercera compañía hotelera más sostenible del mundo por RobecoSAM CSA en 2018

**Octubre**





Adhesión al Programa Incorpora de “Obra Social la Caixa” para fomentar la inserción de personas en riesgo de exclusión social

**Abril**



El Palacio de Congresos de Palma celebra su primer aniversario, confirmando el éxito de esta infraestructura como referente para un turismo de negocios europeo

**Mayo**



Durante este año, Meliá Hotels International se compromete a eliminar algunos artículos plásticos de un solo uso, a nivel global

**Junio**



Meliá Hotels International se une a la Comunidad #PorElClima para reiterar su compromiso en la lucha contra el cambio climático

**Septiembre**



Alianzas con grandes *partners* tecnológicos, como Whatsapp Business, Amazon u Oracle, para mejorar la experiencia digital, comunicación y servicio a sus clientes

**Agosto**



Culmina la transformación de Magaluf con la inauguración del hotel Calviá Beach The Plaza y su área comercial Momentum Plaza

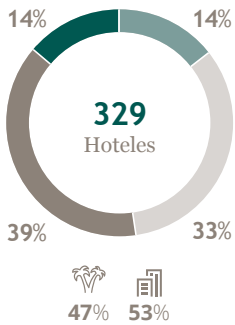
**Julio**



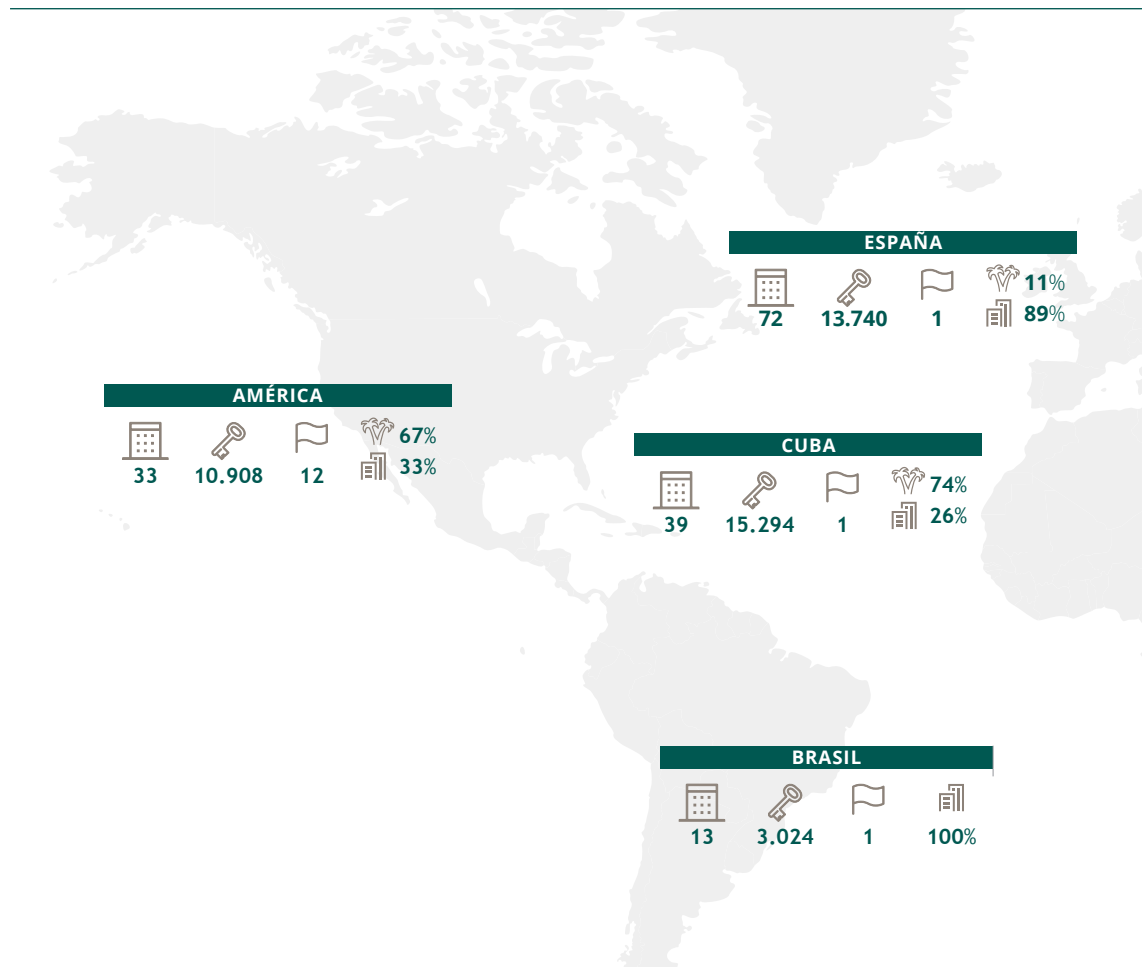
# Mapa de presencia

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

## Portfolio activo



- Propiedad
- Alquiler
- Gestión
- Franquicia



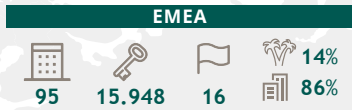
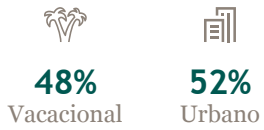
## Evolución 2018

En Meliá Hotels International hemos continuado potenciando nuestra estrategia de crecimiento y diversificación internacional, pilares estratégicos para fortalecer nuestro modelo de negocio y la rentabilidad del Grupo.

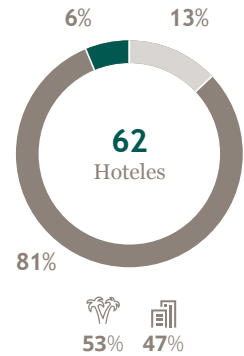
Durante este año 2018, hemos abierto 19 nuevos hoteles en 10 países, destacando la incorporación de dos nuevos destinos como son Montenegro (Meliá Budva Petrovac) y Mozambique (Meliá Maputo Sky) e incrementado nuestra presencia en destinos relevantes para la Compañía como Cuba (6 hoteles), Reino Unido, con el hotel London Kensington y Vietnam (3 hoteles), que duplica el número de hoteles operativos en el país.

Cabe destacar las aperturas del ME Sitges Terramar, primer hotel de la marca ME en Barcelona, la puesta en marcha del Calviá Beach The Plaza, el eslabón final del proyecto de reconversión del destino Magaluf (Mallorca) y el nuevo hotel The Grand Reserve at Paradisus Palma Real, una nueva experiencia de lujo en República Dominicana.

Durante 2018 hemos firmado 17 nuevos hoteles, afianzando nuestro liderazgo y reconocimiento como empresa vacacional y *bleisure*, bajo contratos de gestión principalmente (88%), consolidando una estrategia de crecimiento sostenible a largo plazo, en destinos clave como Vietnam, Tailandia, Tanzania o China y entrando en nuevos destinos como Albania.



**Pipeline**



- Propiedad
- Alquiler
- Gestión
- Franquicia

**Evolución futura**

Nuestra estrategia de expansión seguirá fortaleciendo nuestra vocación internacional vertebrada en torno a un crecimiento en el segmento vacacional y *bleisure*, consolidando los principales destinos vacacionales bajo fórmulas poco intensivas en capital y contando con el apoyo de *partners* estratégicos, que nos acompañan en esta aventura.

Nuestro pipeline totaliza, al cierre de este ejercicio, 62 hoteles, compuesto en su mayoría por hoteles adscritos a los segmentos *premium* y *upscale* (95%) y bajo modelos de gestión *asset light* (87%). Esta expansión permitirá sumar 6 nuevos países en la huella de la Compañía.

El resultado de una estrategia concentrada en el crecimiento internacional, en los principales destinos turísticos de re-

ferencia, se refleja en un portfolio a inaugurar en los próximos 4 años fuera de nuestras fronteras (98%) y a desplegar fuera del continente europeo más del 71%.

La acertada apuesta por un crecimiento en el continente asiático, se traduce en un pipeline hoy de 26 hoteles y un evidente equilibrio de nuestra presencia en destinos como Indonesia, Vietnam, Tailandia o Malasia. Este pipeline incorpora 6 nuevos países a nuestra operación.

Durante el próximo año, esperamos la apertura de 18 hoteles, avalando el liderazgo de Meliá en el segmento vacacional, como el futuro Paradisus Playa Mujeres (Cancún, México).



# 02

## Estrategia & creación de valor

Visión del Entorno

Análisis de Materialidad

Modelo de Negocio

Cash Flow Social

Foco Estratégico

Nuestras Marcas

Experiencias Gastronómicas

Distribución & Comercialización

Meeting & Events

Estrategia Patrimonial

Digitalización

Premios & Reconocimientos







# Visión del entorno

GRI 102-15

## Visión macroeconómica

En Meliá realizamos una constante monitorización del entorno, así como de las perspectivas y tendencias que representen retos y oportunidades para nuestra operación. En ese sentido, nuestro principal objetivo es anticiparnos a los desafíos del entorno y asegurar nuestra capacidad de respuesta, adaptación y transformación.

Durante 2018, el crecimiento global ha disminuido, pero se mantiene estable alrededor del 3,7%, según estimaciones del Banco Mundial. Esta leve desaceleración se debe principalmente a una ralentización de la actividad, tras una larga fase expansiva. En los próximos dos años, se espera que el crecimiento global disminuya a 2,9%, el comercio y la inversión sean más moderados y las condiciones de financiamiento se ajusten.

Del mismo modo, España ha mostrado una inercia expansiva en la economía, con resultados de crecimiento del 2,5% en 2018, por debajo del crecimiento de la economía mundial. En este contexto, las previsiones sobre la evolución de la economía española apuntan a una continuación de la actual fase de desaceleración, alcanzando crecimiento del 2,2% en 2019 y del 1,9% en 2020.

Bajo este escenario conservador, la Compañía sigue reforzando su visión estratégica y dirigiendo los procesos de transformación necesarios, en una era de cambios acelerados, así como enfocando la estrategia de internacionalización hacia economías emergentes que muestran un mayor potencial de crecimiento y oportunidades, para responder ante las perspectivas globales de crecimiento moderado y sumar para que el sector turístico se mantenga como una industria dinámica, competitiva y sostenible a largo plazo.

### RESULTADOS 2018

**3,7%**  
Crecimiento  
PIB Mundial

**2,0%**  
Crecimiento  
PIB Zona Euro

**2,5%**  
Crecimiento  
PIB España

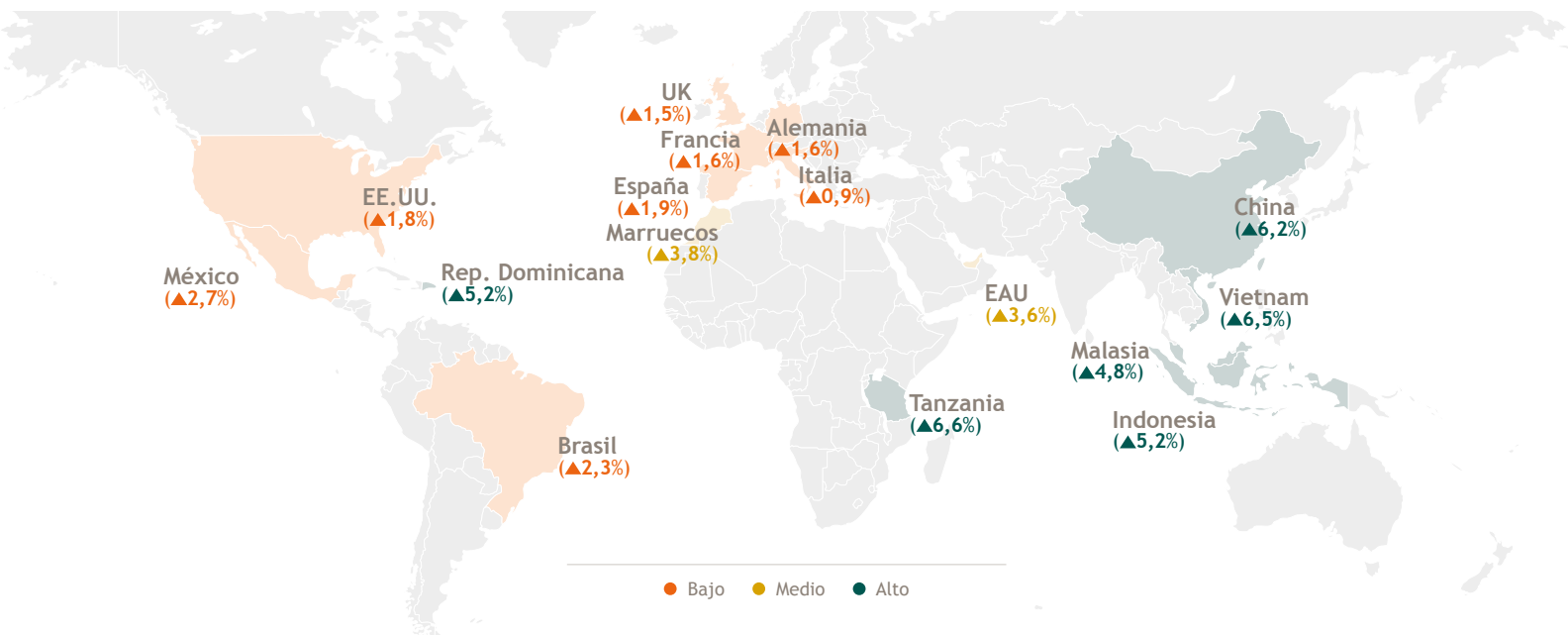
### PREVISIÓN 2019

**2,9%-3,7%**  
Crecimiento  
PIB Mundial

**1,9%**  
Crecimiento  
PIB Zona Euro

**2,2%**  
Crecimiento  
PIB España

### PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA GLOBAL EN 2020



Fuentes: Fondo Monetario Internacional (FMI) | Banco Mundial



## Visión sector turístico

El turismo, como uno de los sectores económicos más importantes del mundo, es un impulsor para el empleo y generador de prosperidad y desarrollo económico en los destinos. Durante la última década, el sector turístico ha creado uno de cada cinco puestos de trabajo y ha contribuido indirectamente con el 10% del empleo global, convirtiéndose en un motor dinámico de oportunidades de crecimiento. Con un entorno adecuado y el apoyo de las instituciones públicas, el turismo podría crear cerca de 100 millones de nuevos empleos en la próxima década.

El desempeño económico global durante 2018 se ve impactado por el sector turístico, con un crecimiento del 4,0%, superando al crecimiento de la economía mundial por octavo año consecutivo.

Como ha acontecido durante los últimos años, la trayectoria fue particularmente sólida en el continente asiático y países como Túnez, Turquía y Egipto, muestran hoy claros signos de recuperación, tras años impactados por la inseguridad y actividad terrorista. Asimismo, el continente europeo en su conjunto, mantiene un desempeño sólido y un crecimiento lento pero estable. Este poder de resiliencia del sector turístico es el motor principal para afianzar el crecimiento y su contribución a la economía mundial, a pesar de los desafíos que presenta el entorno.

En España, el sector turístico confirma la tendencia a una progresiva estabilización, tras ir suavizándose los diferentes elementos exógenos que impulsaron su extraordinario

crecimiento en los últimos años. Según estimaciones de Exceltur, el turismo cerró 2018 con un crecimiento del 2,0%, cifra que es inferior a la del conjunto de la economía española (2,5%), por primera vez en muchos años. La actividad económica generada por el turismo en España ha mostrado una notable resistencia, alcanzando los 142 mil millones de euros, el 11,8% del total de la economía española.

En un escenario de desaceleración de la economía nacional e internacional, 2019 se vislumbra con un crecimiento moderado de la actividad turística, acompañado de una necesidad de transformación ante retos como la digitalización, el cambio climático, la mejora de la rentabilidad o el crecimiento sostenible y a largo plazo, además de permanecer atentos a una serie de factores que generan incertidumbres en el turismo. A nivel internacional, cabe destacar el Brexit y su impacto potencial sobre el mercado más significativo en nuestro país, el británico, así como la incierta evolución que seguirán las principales economías europeas, mercados y socios preferenciales de España. Por otra parte, la inestabilidad política en España y en especial, en Cataluña, podría continuar afectando las inversiones y los resultados turísticos.

Para poder afrontar este escenario, Meliá y el sector turístico en su conjunto, deberemos procurar un nuevo círculo virtuoso con mayor coordinación y colaboración, formación de nuevas alianzas, mejoras en la calidad del empleo y fomento de la inversión en renovación y reposicionamiento de la oferta turística.

### IMPACTO ECONÓMICO GLOBAL DEL TURISMO (2018 - 2028)

<b>2018</b>	<b>10,5%</b>	<b>3,3%</b>	<b>3,8%</b>	<b>6,7%</b>	<b>4,5%</b>
	PIB turístico (s/PIB mundial)	Contribución directa al PIB	Puestos de trabajo creados	Total exportaciones	Total inversión
<b>2028</b>	<b>11,7%</b>	<b>3,6%</b>	<b>4,2%</b>	<b>6,9%</b>	<b>5,1%</b>

Fuentes: WTTTC - Travel & Tourism Economic Impact 2018 | EXCELTUR - Perspectivas Turísticas. Balance Empresarial 2018

# Desafíos y oportunidades del entorno

“La Agenda 2030 de Naciones Unidas supone una oportunidad para hacer frente a los grandes desafíos globales, como el cambio climático, la defensa del medioambiente, la mejora de la educación o la prosperidad para todos”

Gabriel Escarrer Jaume

Vicepresidente Ejecutivo y Consejero Delegado

La sostenibilidad, en el contexto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (ODS), tiene una visión holística de las personas, el planeta y la rentabilidad, con el objetivo principal de “contribuir a un mundo más justo y sostenible”. El sector turístico, responsable

del 10,5% del PIB mundial en 2018, juega un rol clave en el cumplimiento de los ODS. El sector hotelero se enfrenta a seis desafíos globales, que tendrán el potencial de definir el futuro nuestras operaciones.

## Personas

Talento, personas, cultura & valores

## Cambio climático

Implantación de medidas para combatir el cambio climático

## Digitalización

Impacto de la tecnología en el negocio, las personas y la innovación

## Sociedad

Impulsar un modelo de negocio responsable & sostenible

## Compliance

Nuevos entornos legislativos y ética empresarial

## Ciberseguridad

Reforzar la resiliencia del negocio y la seguridad y privacidad de los datos

Los desafíos que presenta el entorno demandan un constante proceso de transformación y adaptación de las compañías y del sector turístico en su conjunto. En este contexto, es de gran importancia la integración de criterios sostenibles en la visión estratégica, que impulsen un modelo de negocio responsable y con una contribu-

ción positiva a la sociedad en el corto y largo plazo. En Meliá Hotels International, la sostenibilidad forma parte de nuestra esencia, donde nuestros empleados y todos los grupos de interés son el motor principal de nuestro propósito y compromisos públicos.

### TRANSFORMANDO LOS DESAFÍOS EN OPORTUNIDADES

1

## Colaborar

a lo largo de la cadena de valor y generar nuevas alianzas estratégicas para acelerar la innovación y asegurar la integración de nuevas tecnologías, normativas y retos sociales, que coloquen al turismo en el camino hacia una economía baja en carbono

2

## Garantizar

la integridad cultural y social de los destinos y demostrar una contribución positiva promoviendo los beneficios (trabajo decente, crecimiento económico, salvaguardia del patrimonio) y abordando posibles impactos negativos (hacinamiento, daños al patrimonio cultural, aumento de costes de vida, etc.)

3

## Mitigar

las amenazas del cambio climático y contribuir a la creación de empleos de calidad para construir comunidades más fuertes y aportar un impacto positivo en la sociedad

Fuente: WTTC - Understanding the critical issues for the future of travel & tourism

# Tendencia globales del sector



## *Innovation Centric*

Las nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, robótica, realidad virtual o la digitalización de los puestos de trabajo y la automatización de procesos, son tendencias que afectan a nuestro sector a lo largo de toda la cadena de valor. En Meliá, creamos valor a través de la innovación, aplicando nuevas tecnologías en nuestros procesos internos, para lograr la excelencia en la gestión y poner a disposición de nuestros clientes entornos cada vez más digitales, creando experiencias personalizadas y de valor.

**OMNISCANALIDAD - DIGITALIZACIÓN - PARTNERS TECNOLÓGICOS - AUTOMATIZACIÓN**

[\*\(pág. 64-67\)\*](#)

## *Customer Centric*

En el sector hotelero, el conocimiento del cliente y la personalización de las experiencias son un componente esencial para la satisfacción y fidelización del cliente. En este contexto, la creación de nuevos canales de comunicación para reforzar la proximidad, son aspectos vitales para asegurar la entrega de la promesa de marca. El cliente es nuestra razón de ser, por eso trabajamos para conocer mejor a nuestro cliente y poder ofrecerle una mayor personalización durante todo el *customer journey*.

**PROMESA DE MARCA - CONOCIMIENTO DEL CLIENTE - FIDELIZACIÓN - PERSONALIZACIÓN - EXPERIENCIAS**

[\*\(pág. 36-61\)\*](#)

## *Employee Centric*

La gestión del capital humano se encuentra en un profundo proceso de transformación, que responde a tendencias globales como la automatización de procesos, la digitalización de los puestos de trabajo, el crecimiento demográfico y los cambios generacionales. En Meliá, acompañamos esta transformación reforzando el rol de los recursos humanos y formando a nuestros empleados con nuevas habilidades, para responder de forma ágil y eficiente a los cambios del entorno. Nuestro objetivo es convertir sus carreras en experiencias, consiguiendo un alto grado de compromiso y arraigando nuestra cultura y valores.

**EQUIPOS LIDERANDO EQUIPOS - TRANSFORMACIÓN - CULTURA & VALORES CORPORATIVOS**

[\*\(pág. 130-139\)\*](#)



# Análisis de materialidad

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

La Compañía en su Visión 2020 aspira a ser considerada un referente mundial en excelencia, responsabilidad y sostenibilidad e impulsar, en su planteamiento estratégico, un modelo de desarrollo sostenible a largo plazo, que asegure la creación de valor a sus grupos de interés, internos y externos, contribuyendo a mejorar las sociedades donde hoy estamos presentes.

El análisis de materialidad elaborado ha ayudado a Meliá Hotels International a entender cuáles son las expectativas, requerimientos y asuntos de relevancia identificados por los grupos de interés, permitiendo analizar e implementar diferentes iniciativas que además aseguren la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con los nuevos requerimientos en material medioambiental, social y de gobierno corporativo, desde un punto de vista tanto global como regional.

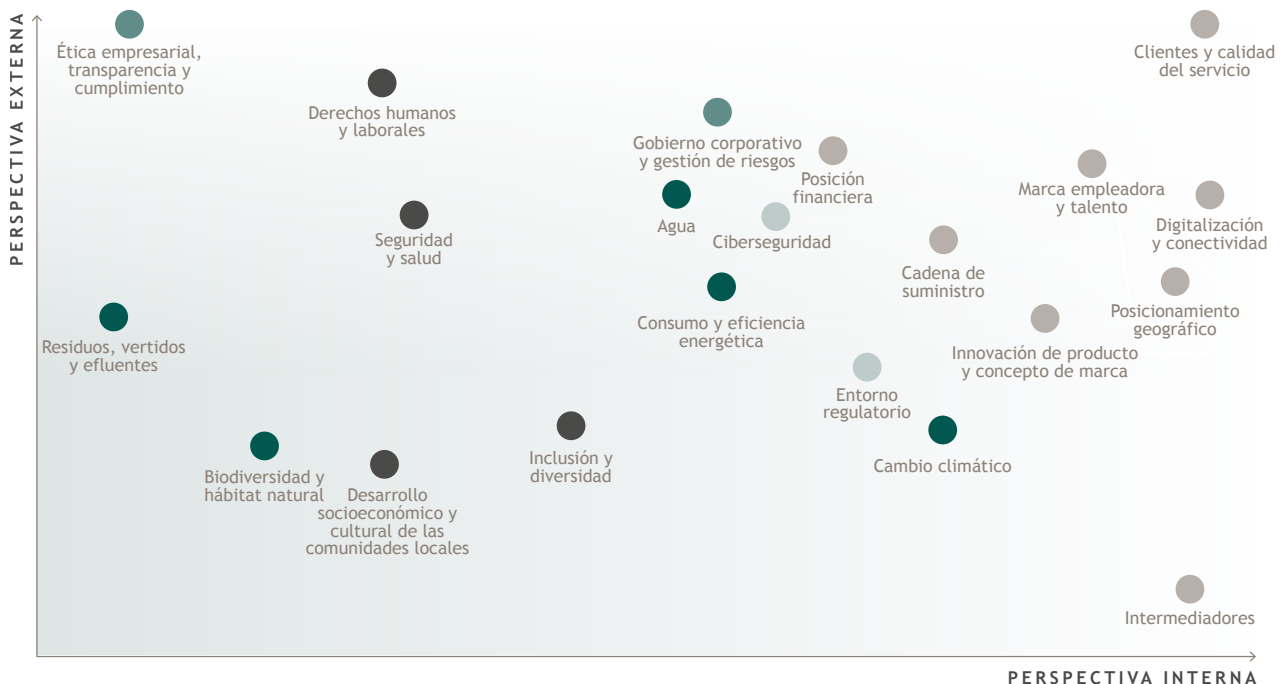
Fruto de las conversaciones mantenidas con expertos nacionales e internacionales en diferentes ámbitos, prescriptores del sector y analistas de referencia en materia de ESG (Environmental, Social & Governance), así como con la visión de los principales directivos de la Compañía, se identificaron los asuntos materiales más relevantes, que hoy son los que componen nuestra Matriz de Materialidad.

Este marco de referencia se diseñó considerando factores como: la actividad que realizamos y su impacto en el entorno, la magnitud de las particularidades locales donde operamos y la sensibilidad de los grupos de interés. Un 24% de los participantes respondieron, lo que permitió mostrar una visión tanto interna como externa suficientemente significativa.

- ✓ **Perspectiva interna**, incluye la valoración de los directivos de las principales áreas de nuestra Compañía
- ✓ **Perspectiva externa**, considera una amplia muestra de participantes que representa el universo de nuestros grupos de interés

La matriz de materialidad obtenida, destacó como asuntos relevantes el servicio al cliente, el desarrollo de los empleados, la digitalización y el gobierno de la Compañía.

Durante 2019, y con el objetivo de continuar con este ejercicio de diálogo con nuestros grupos de interés, actualizaremos el análisis.



Los asuntos materiales mostrados en la tabla adjunta por orden de prioridad, son el resultado de los cálculos obtenidos y se enriquece con otros aspectos clave de este Informe como son: las líneas estratégicas actuales del Grupo, la consideración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y su interrelación con los requisitos del *Global Reporting Initiative* (GRI). Así mismo, los asuntos materiales más relevantes están vinculados a la retribución variable de la Compañía.



	Asuntos materiales	Líneas estratégicas	ODS	Contenidos GRI	Indicador GRI	
ASUNTOS MATERIALES MÁS RELEVANTES	1	Cliente y calidad de servicio		Salud y seguridad del cliente Privacidad del cliente	416-2 / 418-1	
	2	Digitalización y conectividad				
	3	Marca empleadora y talento		Empleo Formación y educación	401-1 / 404-1 / 404-3	
	4	Posicionamiento geográfico		Impactos económicos indirectos	203-1	
	5	Innovación en producto y conceptos de marca				
	6	Posición financiera		Desempeño económico	201-1	
	7	Cadena de suministro		Prácticas de compras	204-1	
	8	Ciberseguridad				
	9	Intermediadores				
	10	Gobierno corporativo y gestión de riesgos			Gobierno	102-15 / 102-18 / 102-20 / 102-22 a 102-24 / 102-26 / 102-30
	11	Entorno regulatorio			Cumplimiento medioambiental Política pública Cumplimiento socioeconómico	307-1 / 415-1 / 419-1
	12	Cambio climático		Emisiones		305-1 / 305-2 / 305-3 / 305-5
	13	Agua		Agua		303-1
	14	Consumo y eficiencia energética		Energía		302-1 / 302-3 a 302-5
	15	Derechos humanos y laborales		Relaciones laborales Trabajo infantil Trabajo forzoso u obligado Derechos de los pueblos indígenas		402-1 / 408-1 / 409-1 / 411-1
	16	Seguridad y salud		Salud laboral y seguridad		403-1 a 403-4
	17	Ética empresarial, transparencia y cumplimiento		Gobierno Prácticas de reporting Anticorrupción		102-16 / 102-17 / 102-56 / 205-1 a 205-3
	18	Inclusión y diversidad		Diversidad e igualdad de oportunidades No discriminación		405-1 / 406-1
	19	Desarrollo socioeconómico en comunidades locales		Comunidades locales		413-1
	20	Biodiversidad y hábitat natural		Biodiversidad		
	21	Residuos, vertidos y efluentes		Emisiones Vertidos y residuos		305-1 / 305-2 / 305-3 / 305-5 / 305-7 / 306-3

● Excelencia en la Gestión ● Estrategia Patrimonial ● Digitalización & Innovación ● Cultura & Transformación ● Reputación & Reconocimiento

# Modelo de negocio

LEISURE AT HEART,

Reforzando nuestra ventaja competitiva a lo largo de 60 años de historia



Marcas & Experiencias



Personalización para nuestros grupos de interés

45.966

Empleados

4,5 M€

Inversión en formación y desarrollo

391

Hoteles

98.518

Habitaciones

44

Países

203,2 M€

Inversión en productos & marcas

45,6 M€

Inversión en digitalización y conectividad

4,7 M€

Inversión medioambiental

5.360

Proveedores locales

UN MODELO DE GESTIÓN EXCELENTE Y S

## PROPIEDAD (14%)\*

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

## ALQUILER (33%)\*

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 (14%)\*

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

(\*) Portfolio activo

... CON UNA VISIÓN ENFOCADA EN CINCO OBJETI

RECURSOS

Impulsar una Compañía más solvente y más rentable



Consolidar la Transformación cultural



Fortalecer el Modelo de Gobierno

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





# BUSINESS IN MIND



Talento & Diversidad



Presencia Global



Comercialización & Distribución



Compromisos ESG

## OSTENIBLE...

### NUESTRAS MARCAS

GRAN MELIÁ  
HOTELS & RESORTS

ME  
BY MELIÁ

PARADISUS  
BY MELIÁ

MELIÁ  
HOTELS & RESORTS

INNSiDE  
BY MELIÁ

SOL  
BY MELIÁ

TRYP  
BY WYSHAM

CIRCLE  
BY MELIÁ

## VOS ESTRATÉGICOS...



Liderazgo en el segmento vacacional & bleisure

Asegurar la consistencia con la Visión 2020

## ALINEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS PRINCIPALES EN ...

17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS



OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

### RESULTADOS

**2.215,2 M€**

Ingresos agregados

**307,8 M€**

EBITDA sin plusvalías

**140.078,8 M€**

Beneficio neto atribuido a la sociedad dominante

**12,66€**

Precio máximo de la acción

**272 M€**

Contribución tributaria

**207,2 M€**

Contribución accionistas y propietarios

**568,8 M€**

Ingresos distribución online (melia.com)

**1,9867**

ROI capital humano

**53%**

Consumo energía verde

**467 k€**

Fondos recaudados a favor de la infancia

### VALOR CREADO



Silver Class  
The Sustainability Yearbook 2019 (RobecoSAM CSA 2018)

**84,9%**

Índice de compromiso

**44%**

Mujeres en plantilla

**16°**

Merco talento

**19°**

Merco reputación

**22,7%**

NPS Reputación

**46,9%**

NPS clientes

**11 M**

Clientes fidelizados

**-14,02%**

Emissiones CO<sub>2</sub> por estancia

# Cash flow social

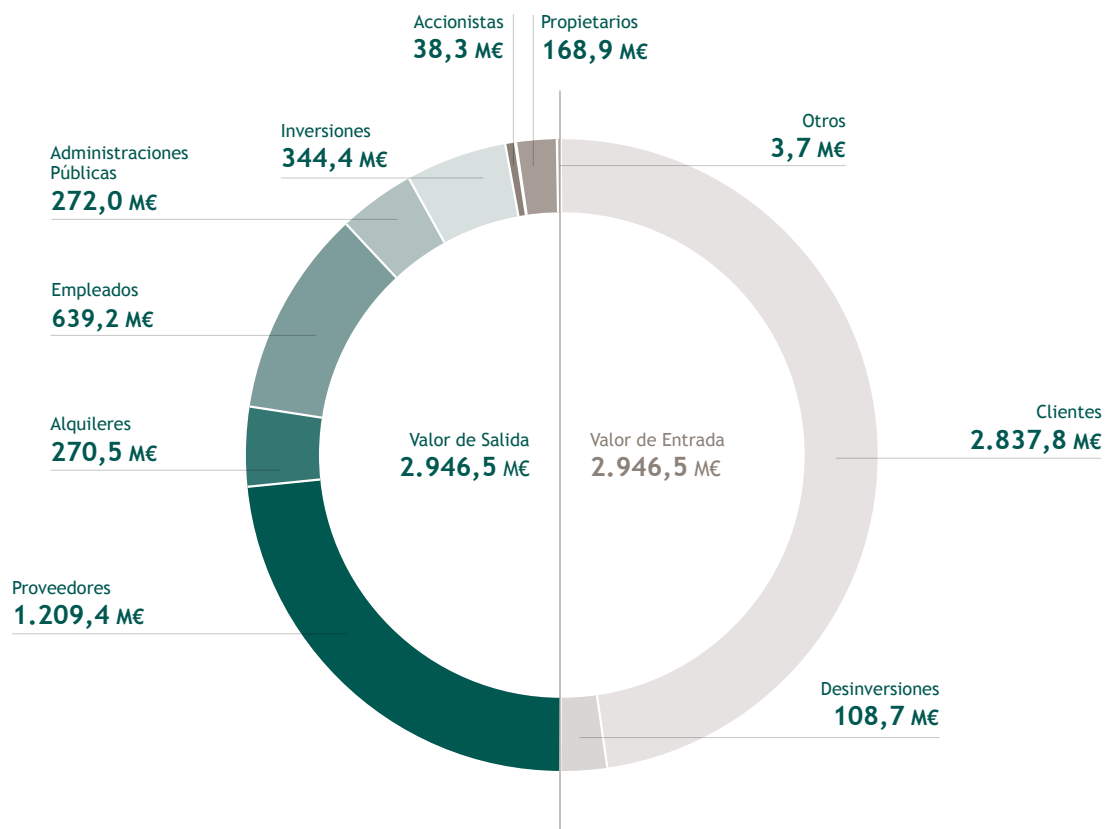
GRI 201-1

La actividad turística afecta de forma significativa al progreso económico, social y medioambiental de los destinos, impactando de forma directa e indirecta en la cadena de suministro, la empleabilidad y capacitación de la fuerza laboral, el emprendimiento, la innovación y la aportación fiscal, entre otros.

En Melia Hotels International medimos la riqueza generada y el impacto positivo que nuestra actividad

crea, traducido en un beneficio directo al conjunto de la sociedad, en general, y a nuestros grupos de interés, en particular.

En 2018 hemos generado riqueza por valor de 2.946,5 millones de euros, corroborando los sólidos valores en los que se cimienta nuestra Compañía y poniendo de manifiesto la capacidad de la industria turística como impulsora del desarrollo social y económico en los entornos.



**VALOR DE ENTRADA**

<b>Clientes</b> Ingresos procedentes de la actividad hotelera, otros activos y negocios	<b>Desinversiones</b> Ingresos por desinversiones inmobiliarias, empresas del grupo, activos financieros, etc.
--	---

**VALOR DE SALIDA**

<b>Proveedores</b> Pagos a proveedores de comida y bebida, servicios externos, transportes, suministros, etc.	<b>Alquileres</b> Pagos a propietarios de los activos inmobiliarios utilizados para la gestión hotelera y otras actividades	<b>Empleados</b> Pagos al personal tanto de las oficinas corporativas como de los hoteles propios y en gestión	<b>Administración Pública</b> Por impuestos relativos a: beneficios, cargas sociales, tributos sobre la actividad, etc.	<b>Inversiones</b> Pagos por inversiones realizadas, mantenimiento o reformas en activos de la Compañía	<b>Accionistas, Propietarios y Otros</b> Dividendos a accionistas, pagos a propietarios, gastos financieros, variaciones del tipo de cambio, préstamos a entidades asociadas, etc.
--	--	---	--	--	---





# Foco estratégico

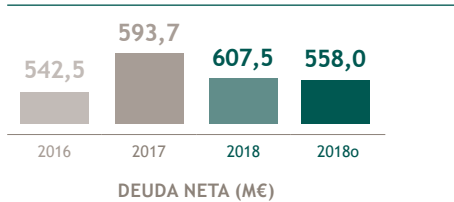
## Visión estratégica

Este año ha finalizado nuestro actual plan estratégico 2016-2018, diseñado durante el pasado ejercicio 2015 y enfocado, mediante la definición de 5 objetivos estratégicos, a cumplir con la Visión 2020 marcada hace ya 6 años.

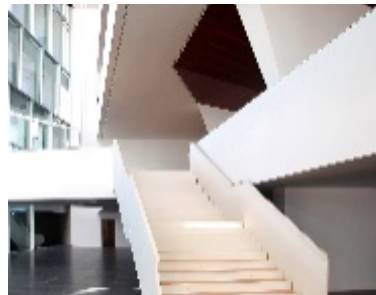
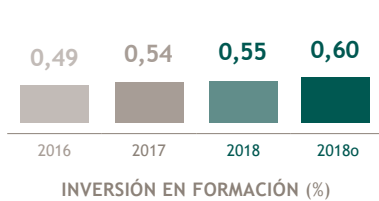
Ser reconocidos como referente mundial en excelencia, responsabilidad, sostenibilidad y afianzar nuestro liderazgo en el segmento vacacional, forma parte de nuestra aspiración.

Estos objetivos marcados en este Plan Estratégico, que este año finaliza, ambicionan conseguir una Compañía más fuerte y sólida y generar la transformación que demanda un entorno cada día más competitivo, cambiante y global, en una empresa que a día de hoy se halla presente en 44 países.

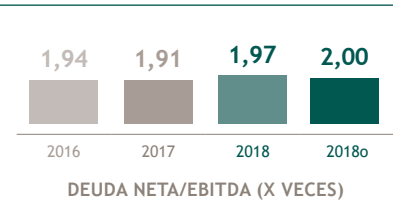
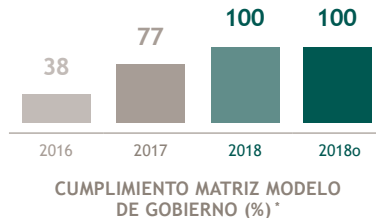
## Impulsar una Compañía más solvente y más rentable



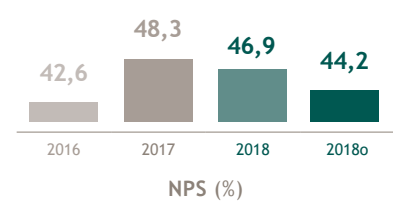
Consolidar la Transformación cultural



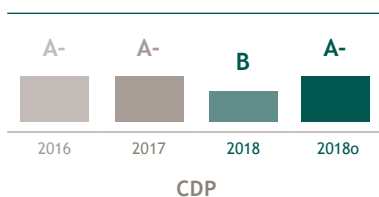
Fortalecer el Modelo de Gobierno



Liderazgo en el segmento vacacional & *bleisure*



## Asegurar la consistencia con la Visión 2020



Silver Class  
The Sustainability Yearbook 2019  
(RobecoSAM CSA 2018)

(\*) Indicador interno que mide la implantación de políticas y procedimientos dentro de la Compañía

## Líneas estratégicas

La presencia internacional de Meliá exige que, nuestro foco estratégico se integre, de forma directa, en la globalidad de la Compañía, tanto durante su proceso de formulación, como en la asimilación, interiorización y consecución de los objetivos marcados.

Durante este año, así como durante los años previos, hemos priorizado la integración del foco estratégico en el día a día de todas nuestras regionales, adaptándolo, si fuera necesario, a cada entorno, cultura, necesidades y países.

Las líneas estratégicas conceptualizadas nos han facilitado este camino y la gestión del cambio, la transformación que la visión estratégica nos demandaba; impulso a un modelo de gestión y portfolio de marcas alineado a los diferentes

segmentos de clientes, avanzar en la digitalización de la experiencia del cliente y en el rediseño de los procesos core, mejorar la rentabilidad del negocio hotelero y patrimonial e impulsar una gestión de los intangibles, que cobra una especial relevancia en un sector como el nuestro, donde las personas y el talento son claves para la entrega de la promesa de marca. Los resultados conseguidos, que se han plasmado a lo largo de este Informe, nos confirman que el impulso estratégico y los procesos de transformación han avanzado de forma significativa en nuestra organización.

Estamos trabajando ya en la elaboración del próximo plan estratégico, que abarcará hasta el año 2022, que permita afrontar los retos del futuro, en un entorno global cada vez más exigente y volátil.





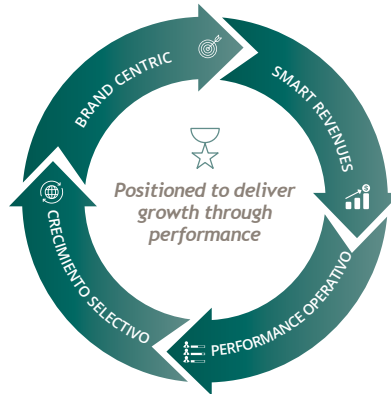
## EXCELENCIA EN LA GESTIÓN



Posicionar nuestras marcas como palanca de crecimiento y rentabilidad



FOCO	OBJETIVOS	Apartados del Informe	KPI's								
<b>Brand centric</b>	Generar valor a través del posicionamiento exitoso y diferenciado de nuestras marcas, invocando un cambio de paradigma en donde éstas son el centro de la organización y referentes en innovación y experiencia al cliente	Nuestras marcas Distribución & Comercialización	RevPAR Agregado (€)								
<b>Smart revenues</b>	Impulsar la excelencia comercial a través de la optimización de ingresos y la fidelización de nuestros clientes, adaptando nuestro modelo comercial a los desafíos y oportunidades del entorno		<table border="1"> <tr><td>2016</td><td>70,5</td></tr> <tr><td>2017</td><td>71,1</td></tr> <tr><td>2018</td><td>69,6</td></tr> <tr><td>2018o</td><td>72,7</td></tr> </table>	2016	70,5	2017	71,1	2018	69,6	2018o	72,7
2016	70,5										
2017	71,1										
2018	69,6										
2018o	72,7										
<b>Performance operativo</b>	Mejorar la rentabilidad operativa dentro de un proceso de mejora continua	Desempeño Mapa de presencia	Nº Aperturas (acumulado)								
<b>Crecimiento selectivo</b>	Consolidar nuestra presencia en mercados clave y fortalecer la internacionalización, a través de un crecimiento sostenible en destinos <i>leisure</i> y <i>bleisure</i>		<table border="1"> <tr><td>2016</td><td>17</td></tr> <tr><td>2017</td><td>28</td></tr> <tr><td>2018</td><td>47</td></tr> <tr><td>2018o</td><td>50</td></tr> </table>	2016	17	2017	28	2018	47	2018o	50
2016	17										
2017	28										
2018	47										
2018o	50										



## CULTURA & TRANSFORMACIÓN



Impulsar el proceso de transformación cultural a través de una gestión integral de nuestro equipo humano, de la eficiencia y de la competitividad de la Compañía



FOCO	OBJETIVOS	Apartado del informe	KPI's								
<b>Personas</b>	Generar una propuesta de valor integral al empleado y fortalecer nuestra imagen de marca empleadora	Personas	Índice de Compromiso (%)								
<b>Cultura</b>	Impulsar la transformación cultural de Meliá Hotels International		<table border="1"> <tr><td>2016</td><td>85,4</td></tr> <tr><td>2017</td><td>85,6</td></tr> <tr><td>2018</td><td>84,9</td></tr> <tr><td>2018o</td><td>85,4</td></tr> </table>	2016	85,4	2017	85,6	2018	84,9	2018o	85,4
2016	85,4										
2017	85,6										
2018	84,9										
2018o	85,4										
<b>Organización</b>	Potenciar una Compañía ágil, eficiente y competitiva										





## REPUTACIÓN & RECONOCIMIENTO



“ Cumplir con los compromisos adquiridos frente a los diferentes grupos de interés, cubriendo sus expectativas y manteniendo el alineamiento con nuestra cultura y valores ”

FOCO	OBJETIVOS	Apartado del informe	KPI's
<b>Gobierno Corporativo</b>	Impulsar un Modelo de Gobierno sólido y coherente, que busque la excelencia y la transparencia	Gobierno Corporativo	2016  18,3
<b>Relación con grupos de interés</b>	Reforzar la relación y el diálogo con nuestros grupos de interés	Relación con nuestros grupos de interés	2017  22,3
<b>Responsabilidad Corporativa</b>	Potenciar la reputación y reconocimiento nacional e internacional como un atributo de valor para todos nuestros <i>stakeholders</i>	Hotelería responsable	2018  22,7
			2018o  25,0



## ESTRATEGIA PATRIMONIAL



“ Consolidar la función inmobiliaria como propietario, generando valor para la Compañía ”

FOCO	OBJETIVOS	Apartado del informe	KPI's
<b>Portafolio patrimonial</b>	Potenciar la calidad del portafolio patrimonial de Meliá Hotels International	Estrategia patrimonial	Valor bruto de activos 4,401 B€ (+23,2% vs 2015)



## DIGITALIZACIÓN & INNOVACIÓN



“ Transformar digitalmente a la Compañía, para optimizar los procesos, nuestra capacidad de generación de ingresos y personalizar la experiencia del cliente ”

FOCO	OBJETIVOS	Apartado del informe	KPI's
<b>Cliente</b>	Personalizar la relación con nuestros clientes, a través de la constante evolución e innovación de las herramientas digitales		2016  30,9
<b>Hotel</b>	Impulsar la implementación de nuevas tecnologías para diferenciar la experiencia de nuestros clientes y optimizar la operación en los hoteles	Digitalización & Conectividad	2017  68,0
<b>Colaboradores</b>	Digitalizar los procesos corporativos e implantar herramientas para mejorar la gestión		2018  114,6
			2018o  108,5

# Nuestras marcas

## Fortaleza y diversidad de nuestras marcas






GRI 102-2; GRI 102-6

### Portafolio de marcas

El portafolio de marcas de Meliá Hotels International da solidez a la estrategia de crecimiento del Grupo, centrada en cubrir principalmente los segmentos *premium* y *upscale*, que permita satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, con productos diferenciados y exitosos.

Nuestra experiencia en el sector vacacional se ve integrada a través de nuestras siete marcas. Cada una con su propia personalidad distintiva, pero todas ellas compartiendo los valores de Meliá Hotels International.

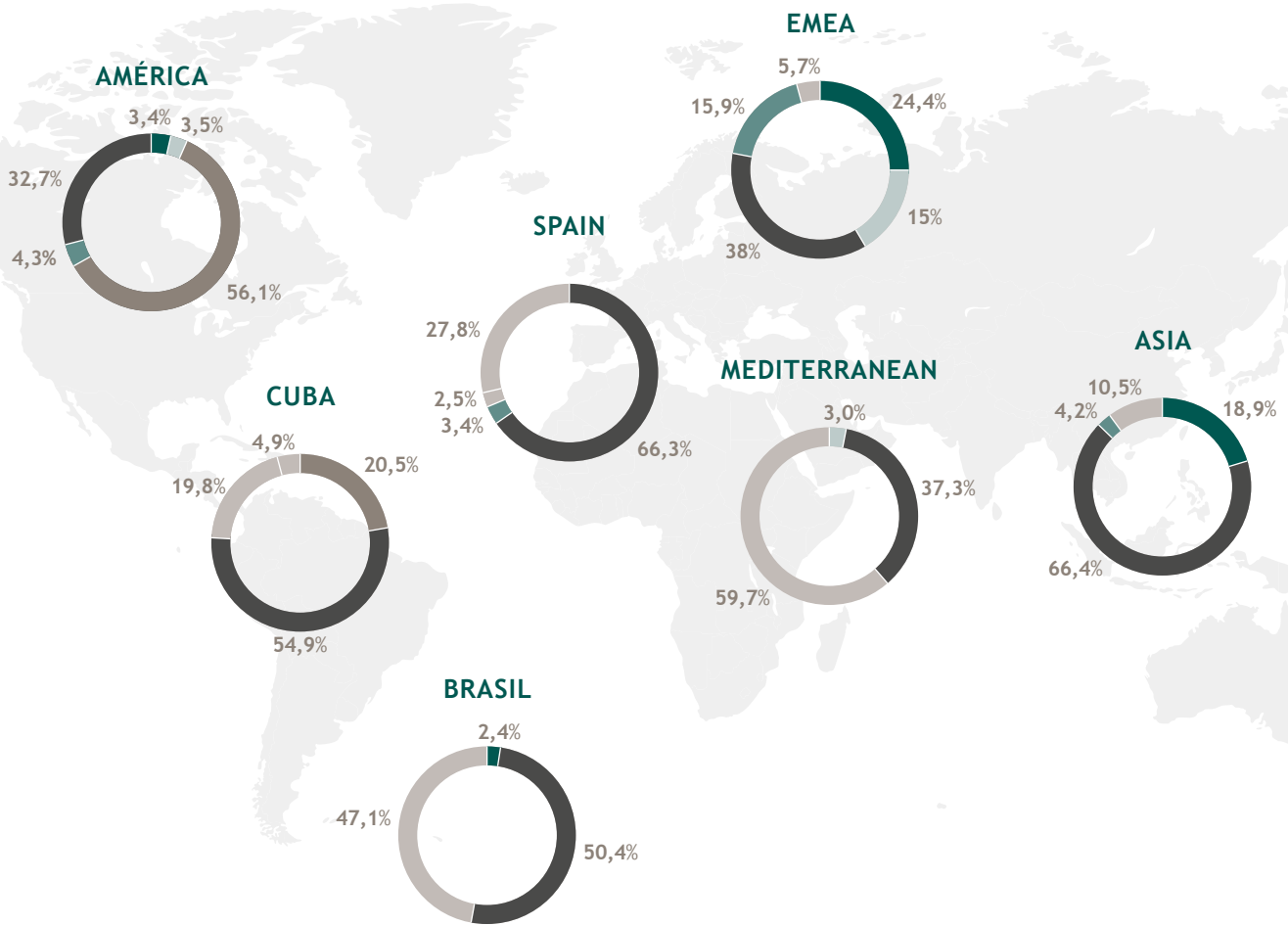
Cada una de nuestras marcas se dirige a perfiles psicográficos y demográficos claramente definidos, para dar respuesta a las diferentes necesidades de nuestro cliente actual, adaptándonos a los cambios y nuevas tendencias, como resultado de un proceso continuo de revisión que prima la innovación y evolución constante.

	+ DEMOGRAPHIC	+ PSYCOGRAPHIC
<p><b>Upper upscale</b> <b>11%</b></p> <p>4% Gran Meliá Hotels &amp; Resorts 3% ME by Meliá 4% Paradisus by Meliá</p>		
<p><b>Upscale</b> <b>47%</b></p> <p>38% Meliá Hotels &amp; Resorts 10% Inside by Meliá</p>		
<p><b>Midscale</b> <b>37%</b></p> <p>20% Sol by Meliá 17% Tryp by Windham</p>		

**Other Hotels managed by Meliá 5%**



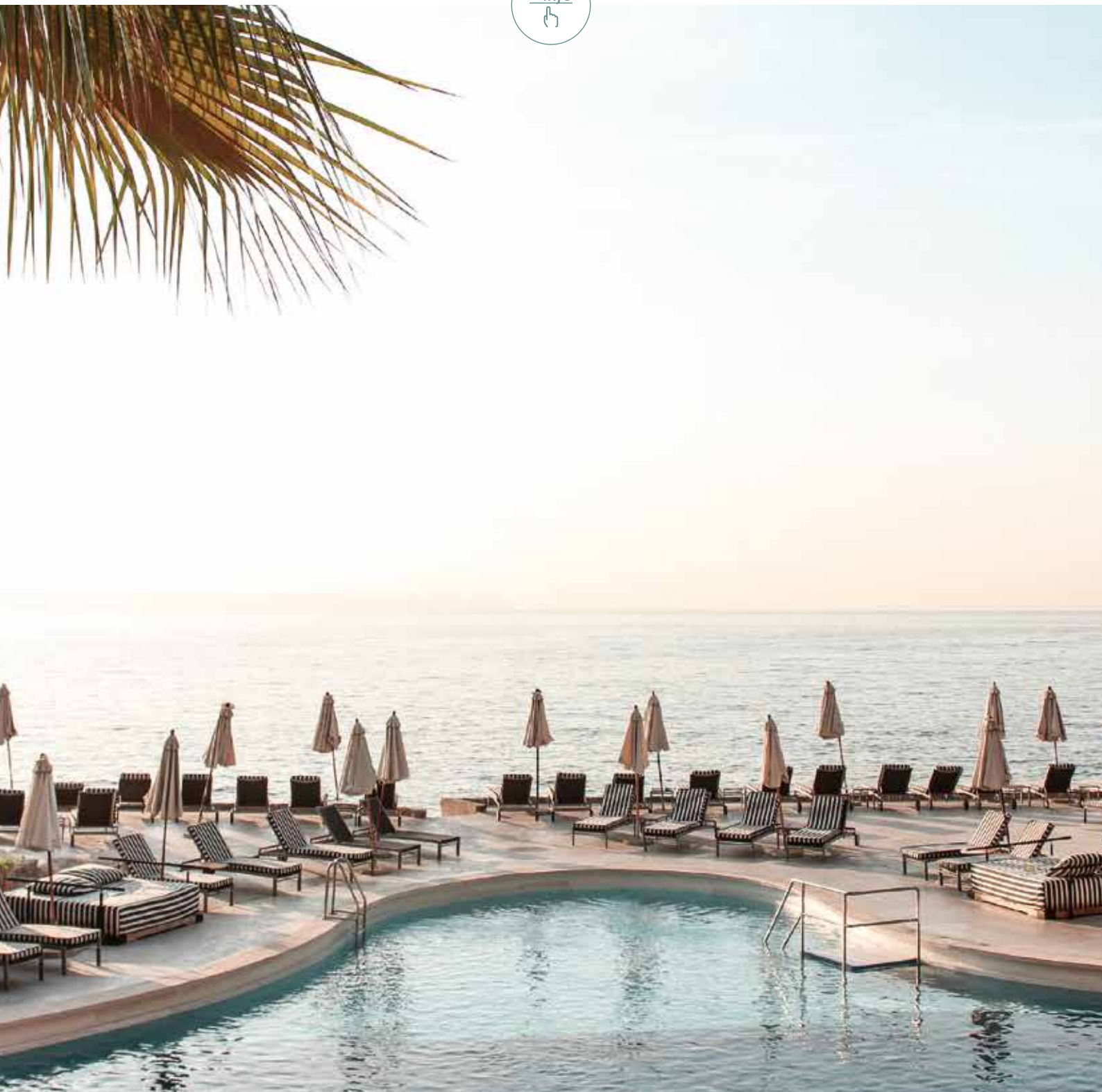
APORTACIÓN POR MARCA EN CADA REGIONAL



# GRAN MELIÁ

HOTELS & RESORTS

A life well lived



Gran Meliá del Mar · España



## 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 respetuoso 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.

## Hitos 2018

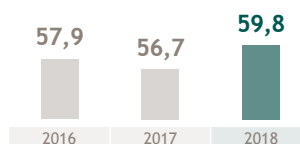
- ✓ Firma del Gran Meliá Jincheng Lake, en Chengdu (China)
- ✓ Gran Meliá Xian recibe el premio “Luxury Architecture Design” de Hotel World Luxury Hotels Awards
- ✓ Gran Meliá Roma recibe el reconocimiento “35 Best Hotels in Rome” de Conde Nast Traveller
- ✓ Gran Meliá Jakarta recibe el premio “Best Guest Experience in Service Prestige” de Traveloka
- ✓ Gran Meliá Palacio de Isora recibe el reconocimiento “Premios Innovación y Salud” de Mutua Universal

## Principales magnitudes

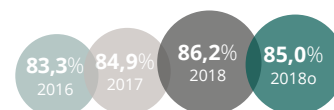
### SEGMENTACIÓN INGRESOS

Direct Sales	42%
Leisure	25%
E-commerce	21%
Meeting & Events	6%
Business Travel	6%

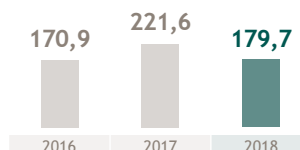
### OCUPACIÓN (%)



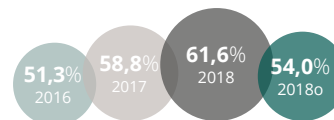
### GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)



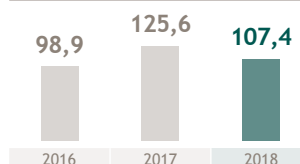
### ARR (€)



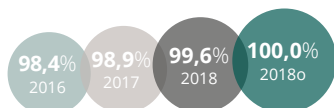
### NET PROMOTER SCORE (NPS)



### REVPAR (€)



### QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)



## Presencia



Hoteles	Habitaciones	Países
13 Operativos	3.323 Operativas	6 Operativos
4 Pipeline	994 Pipeline	2 Pipeline
Clientes		+1 millones



A collection of contemporary resorts and urban hotels



ME Ibiza · España

## 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 que 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.

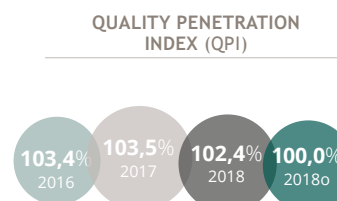
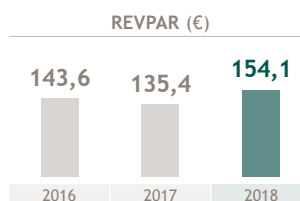
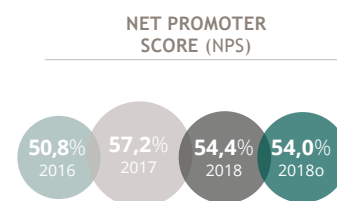
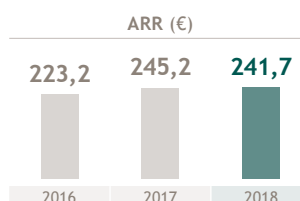
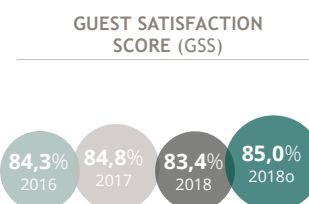
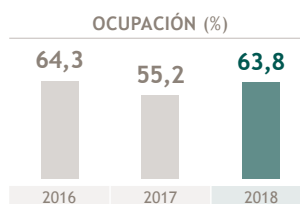
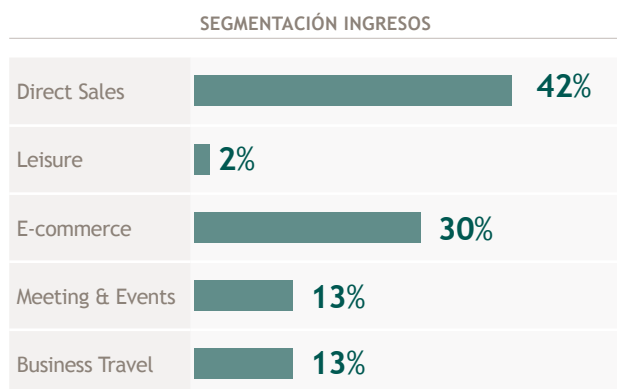
## Hitos 2018

- ✓ ME Cabo recibe el distintivo “Blue Flag” de la Fundación Europea de Educación Ambiental (FEE)
- ✓ Apertura del ME Sitges Terramar, que en su primer año

ha recibido los siguientes reconocimientos: “Luxury new Hotel for Southern Europe” de World Luxury Hotels Award, “Best Large Hotel Spain” de The International Hotel Awards y “Mejor Reposicionamiento Hotelero” de Hostelco Awards

- ✓ La marca ME by Meliá se une en una colaboración global con Sónar+D, congreso de referencia en el mundo de la tecnología, creatividad e innovación perteneciente al festival SÓNAR. Junto a Sónar+D, la marca ha celebrado “Voices of Sónar+D for ME”, una serie de *talks* que han tenido lugar en ME Madrid y ME London, además de contar con colaborar en el congreso anual, alineando el posicionamiento de la marca en torno a la innovación y la tecnología de la mano de un referente a nivel mundial
- ✓ Los hoteles ME crean un potente programa cultural en el que desarrollan un intenso calendario de eventos así como activaciones de relevancia internacional con el apoyo de la marca; como por ejemplo, la celebración del evento NEO2 x ME Madrid en la semana del arte de Madrid, Rossana Orlandi x ME Milan en la semana del Salone del Mobile

## Principales magnitudes



## Presencia



Hoteles	Habitaciones	Países
8 Operativos	1.446 Operativas	5 Operativos
4 Pipeline	752 Pipeline	3 Pipeline
Cientes	+1 millones	





PARADISUS

BY MELIÁ

Luxurious all-inclusive waterfront resorts



Paradisus Palma Real · República Dominicana



## Posicionamiento de marca

Ubicado en lugares turísticos reconocidos y emergentes en todo el mundo, Paradisus by Meliá transporta al cliente a un lugar paradisíaco que refleja la belleza natural de cada destino.

Conscientes de su presencia en estos entornos naturales, estos *resorts* están comprometidos a lograr un equilibrio entre su actividad y el entorno que les rodea.

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.

## Hitos 2018

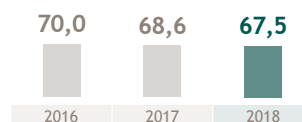
- ✓ Apertura del The Grand Reserve at Paradisus Palma Real, primer *resort* de estas características en la Compañía y emblema del lujo entendido por Meliá Hotels International
- ✓ Finalistas en el “Tourism for Tomorrow Awards” del World Travel and Tourism Council (WTTTC) por el proyecto “Paradisus Playa del Carmen, avanzando por la senda del turismo sostenible”

## Principales magnitudes

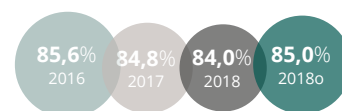
### SEGMENTACIÓN INGRESOS

Direct Sales	<b>31%</b>
Leisure	<b>29%</b>
E-commerce	<b>18%</b>
Meeting & Events	<b>17%</b>
Business Travel	<b>5%</b>

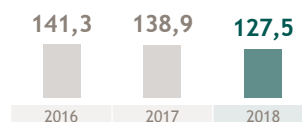
### OCUPACIÓN (%)



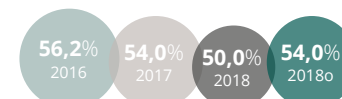
### GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)



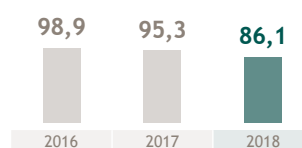
### ARR (€)



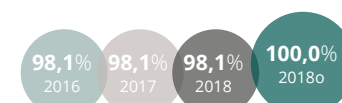
### NET PROMOTER SCORE (NPS)



### REVPAR (€)



### QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)



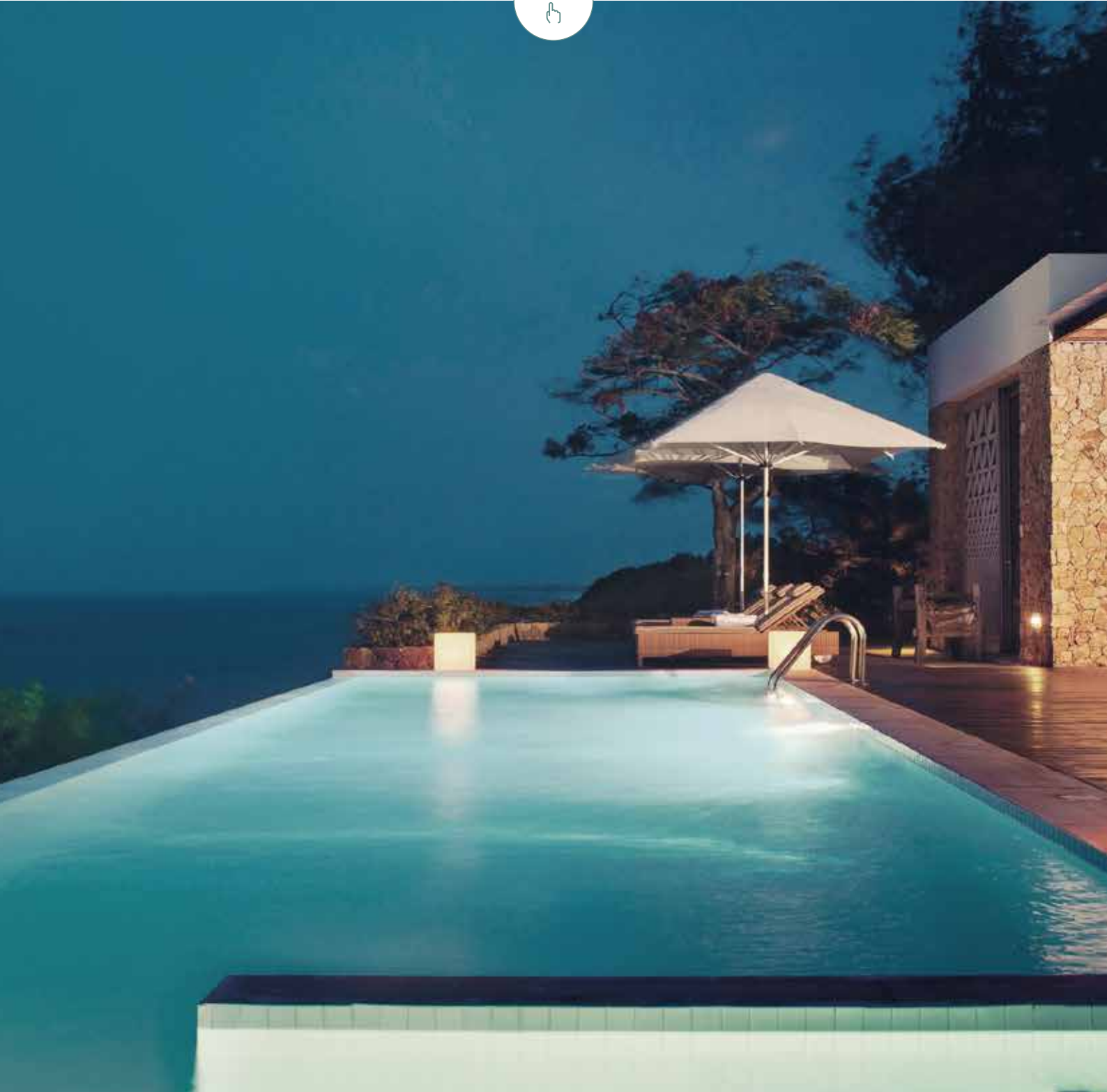
## Presencia



Hoteles	Habitaciones	Países
<b>12</b> Operativos	<b>6.312</b> Operativas	<b>3</b> Operativos
<b>2</b> Pipeline	<b>998</b> Pipeline	<b>1</b> Pipeline
<b>Clientes</b>	<b>+2,5 millones</b>	

MELIÀ  
HOTELS & RESORTS

# Soul Matters



Melià Zanzibar · Zanzibar

## 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 *kid's club* para contentar a toda la familia, son solo algunas de las expresiones de marca que hacen de Meliá una garantía para satisfacer las necesidades de sus clientes.

## Principales magnitudes

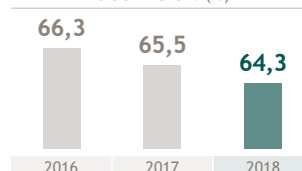
### SEGMENTACIÓN INGRESOS

Direct Sales	<b>36%</b>
Leisure	<b>14%</b>
E-commerce	<b>22%</b>
Meeting & Events	<b>14%</b>
Business Travel	<b>14%</b>

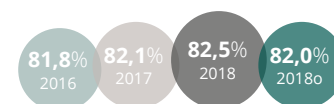
## Hitos 2018

- ✓ Apertura del Meliá Maputo, primer hotel de la Compañía en Mozambique
- ✓ Firma del Meliá Tirana, primer hotel de la Compañía en la capital de Albania
- ✓ Firma del Meliá Hoi An (Vietnam), ubicado en el centro histórico de la ciudad, lugar reconocido como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO
- ✓ El informe anual Brand Finance de las marcas más valiosas de España nos sitúa en la posición 8 del “Top 10 de las marcas más fuertes” y en la posición 32 del “Top 100 de las marcas españolas más valiosas”
- ✓ El Palau de Congressos de Palma & Meliá Palma Bay consiguen la distinción oro a la categoría “Mejor espacio” de los premios Eventplus
- ✓ El Restaurante Ángel León, de Meliá Sancti Petri (Cádiz, España) recibe su primera estrella Michelin

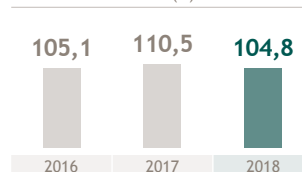
### OCUPACIÓN (%)



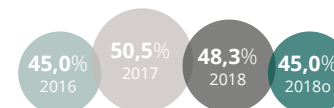
### GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)



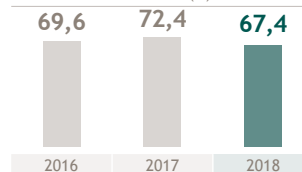
### ARR (€)



### NET PROMOTER SCORE (NPS)



### REVPAR (€)



### QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)



## Presencia



### Hoteles

**116**  
Operativos

**32**  
Pipeline

### Habitaciones

**33.510**  
Operativas

**8.670**  
Pipeline

### Países

**33**  
Operativos

**4**  
Pipeline

**Clientes +12 millones**

# INNSiDE

BY MELIÀ

## Stay Curious



Innside Palma Center · España



## Posicionamiento de marca

Los hoteles de la marca INNSiDE son la colección de hoteles *lifestyle by Meliá*. Con ellos, buscamos convertir cada momento en un conjunto de experiencias inolvidables combinadas con grandes ideas. Es el punto de encuentro de *Work Trippers*, exploradores, aventureros y para los que se apuntan a todo. Nuestro propósito es permitir que nuestros clientes puedan pasar del trabajo al ocio, al bienestar, sintiéndose como en casa y ofreciéndoles una estancia que se convierte en una experiencia única.

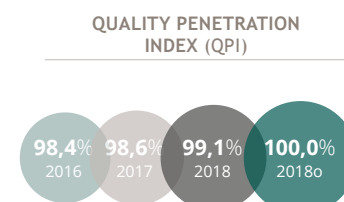
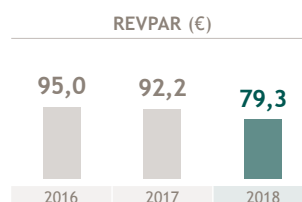
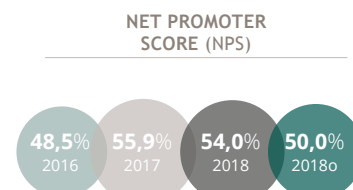
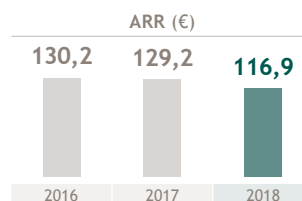
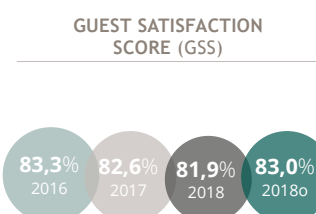
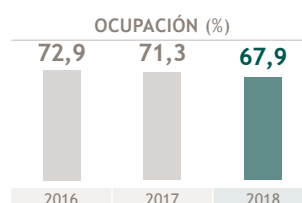
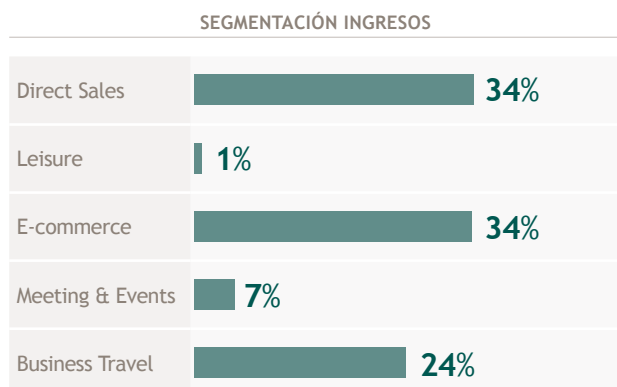
Hemos pensado en cómo cuidar nuestro planeta en todo momento, por eso hemos reducido el papel y los plásticos de un solo uso y nos hemos asegurado de que las *amenities* de la habitación, las sábanas y las toallas se han fabricado con materiales orgánicos.

Además, nos hemos convertido en embajadores de la cultura local con guías de la ciudad y una agenda de eventos sorprendente; plasmando las creaciones de artistas locales en las paredes del hotel, en nuestro *merchandising* y hasta en nuestros uniformes.

## Hitos 2018

- ✓ Firma del Inside Luxemburgo, primer hotel de esta marca y segundo hotel de la Compañía en el país
- ✓ Inside Palma Bosque entra en el Top 10 de “mejores proyectos de sostenibilidad y rehabilitación hotelera en España” en los IV Premios Rethink Hotel
- ✓ Los hoteles Inside Frankfurt Eurotheum e Inside Frankfurt Ostend (Alemania) reciben el reconocimiento “Hospitality Human Resources Award of Hotel cooperation” de Deutsche Hospitality

## Principales magnitudes



## Presencia

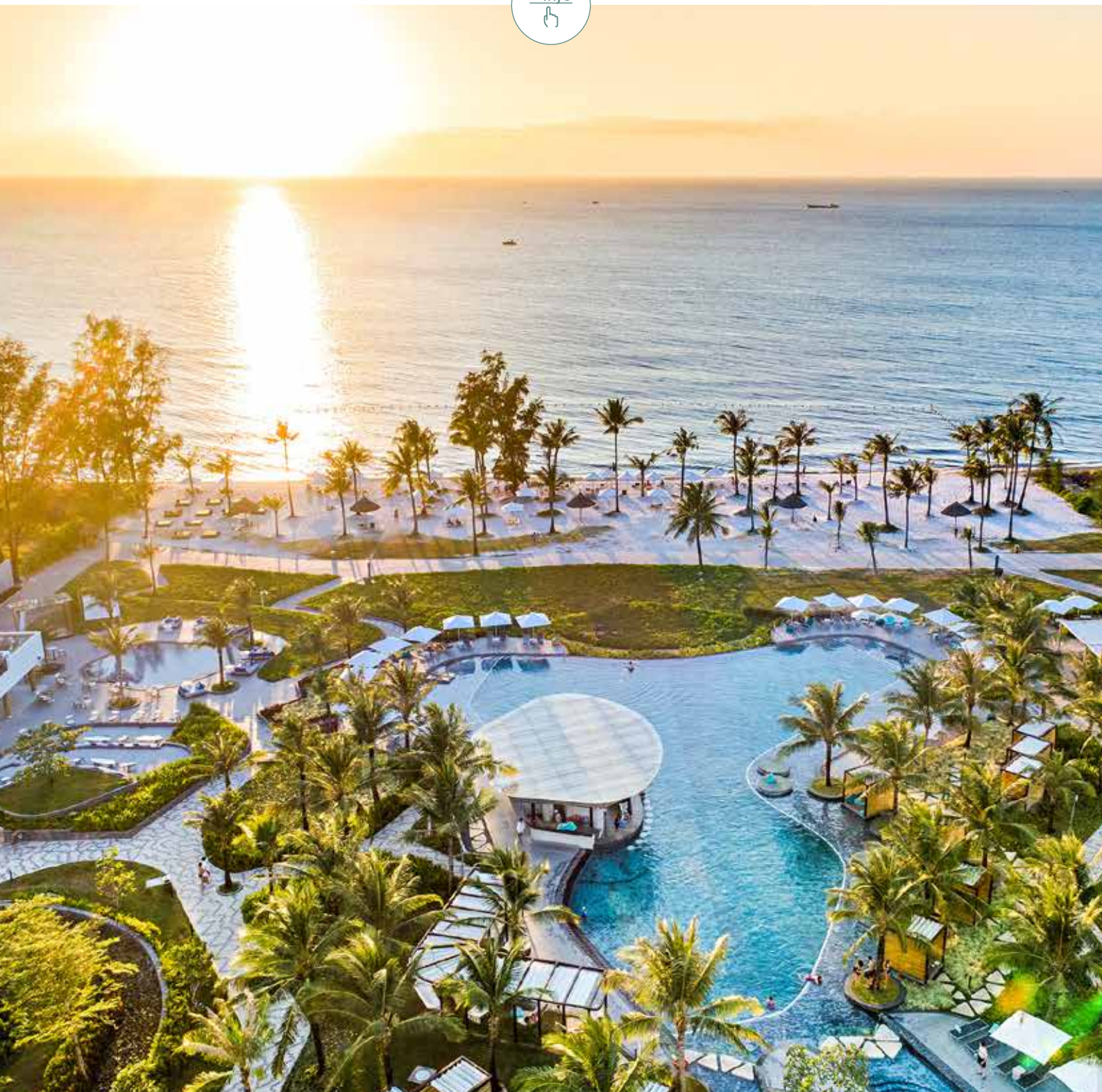


Hoteles	Habitaciones	Países
20 Operativos	3.666 Operativas	6 Operativos
17 Pipeline	3.241 Pipeline	13 Pipeline
Clientes	+1,3 millones	

# SOL

BY MELIÁ

#LetYourSolShine



Sol by Meliá Phu Quoc · Vietnam

## 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.

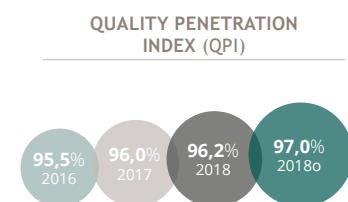
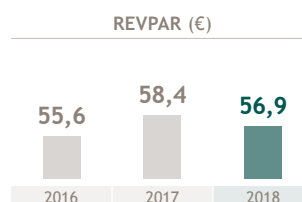
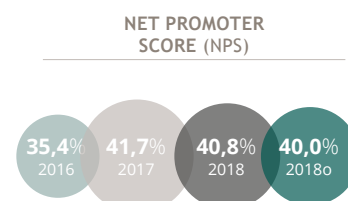
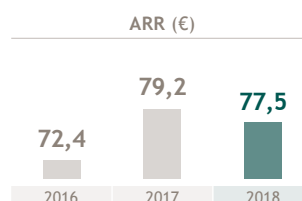
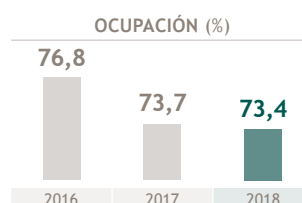
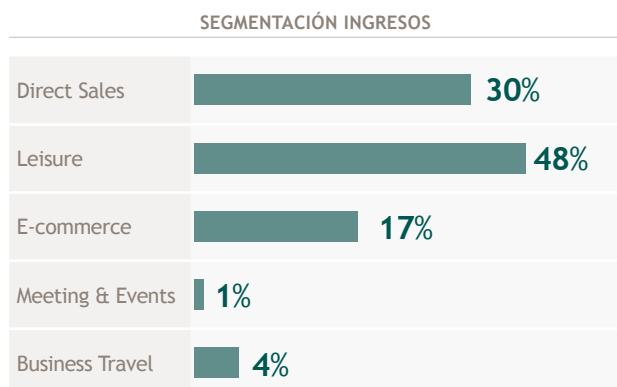
Desde el momento de la llegada, haremos sentir a nuestra familia como si estuviera llegando a su casa. Una experiencia única y memorable creada por la hospitalidad, amabilidad del personal y los pequeños detalles. Un lugar donde soñar, saltar y jugar.

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

## Hitos 2018

- ✓ Firma del Sol Marrakesh, quinto hotel del grupo en Marruecos

## Principales magnitudes



## Presencia

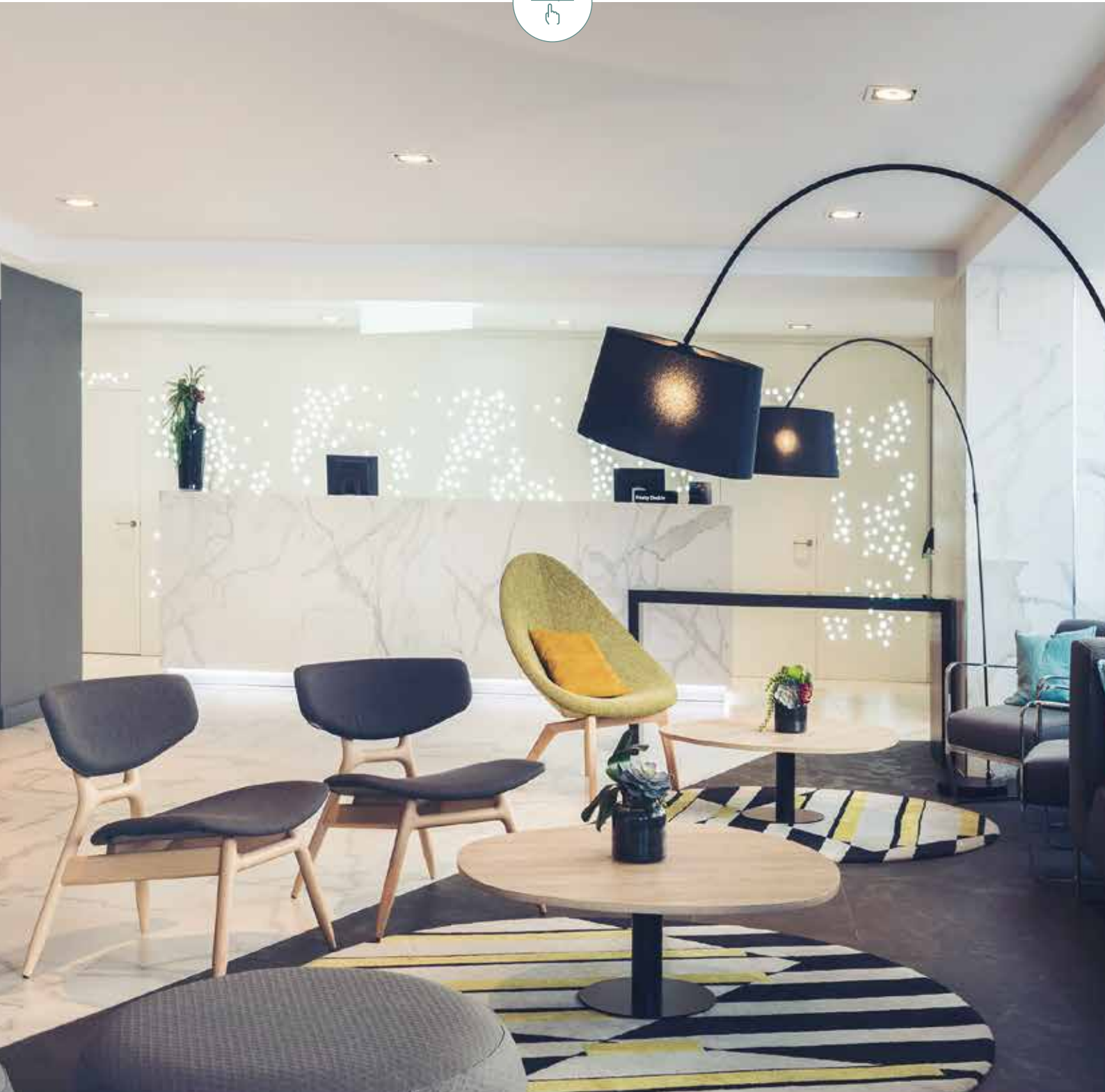


Hoteles	Habitaciones	Países
75 Operativos	21.736 Operativas	9 Operativos
2 Pipeline	490 Pipeline	0 Pipeline
Clientes	+1,3 millones	





## Powered by the city



Tryp Gran Sol · España



## Posicionamiento de marca

Desde las ubicaciones en el centro de la ciudad con servicios que incluyen vestíbulos sociales, bares, desayunos saludables y habitaciones conceptuales, TRYP es la mejor opción para alojarse en el centro de la ciudad.

Inspirados por la ciudad, TRYP conoce cómo desenvolverse en ella mejor que nadie. Llevamos la energía y modernidad de la ciudad al hotel para que nuestros huéspedes puedan explorarla y descubrir los secretos que no aparecen en las guías. Esta cultura es compartida por todos nuestros empleados, que crean una relación más cercana, más intensa, creativa y tangible con el cliente.

El concepto de TRYP Powered by the City da al huésped la sensación de conocer los secretos de la ciudad y enamorarse de ella.

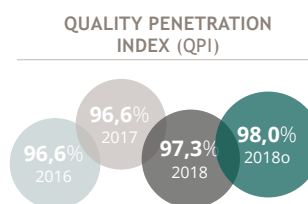
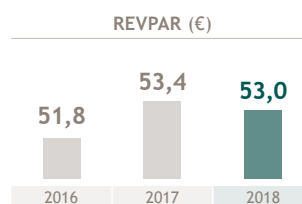
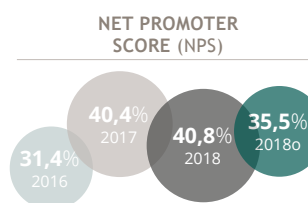
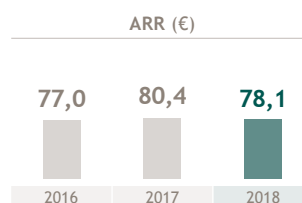
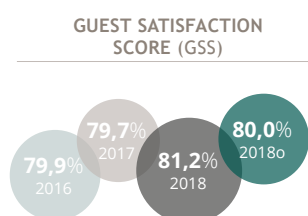
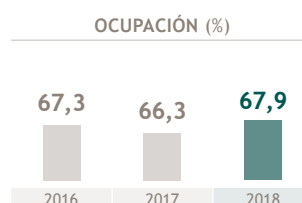
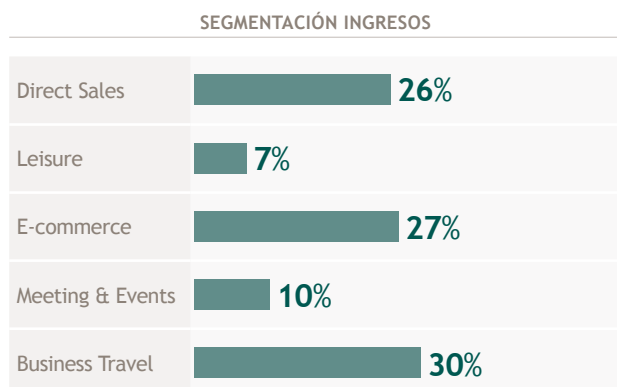
## Hitos 2018

- ✓ Apertura del Tryp Lima Miraflores (Perú)



Tryp Lisboa Aeroporto

## Principales magnitudes



## Presencia



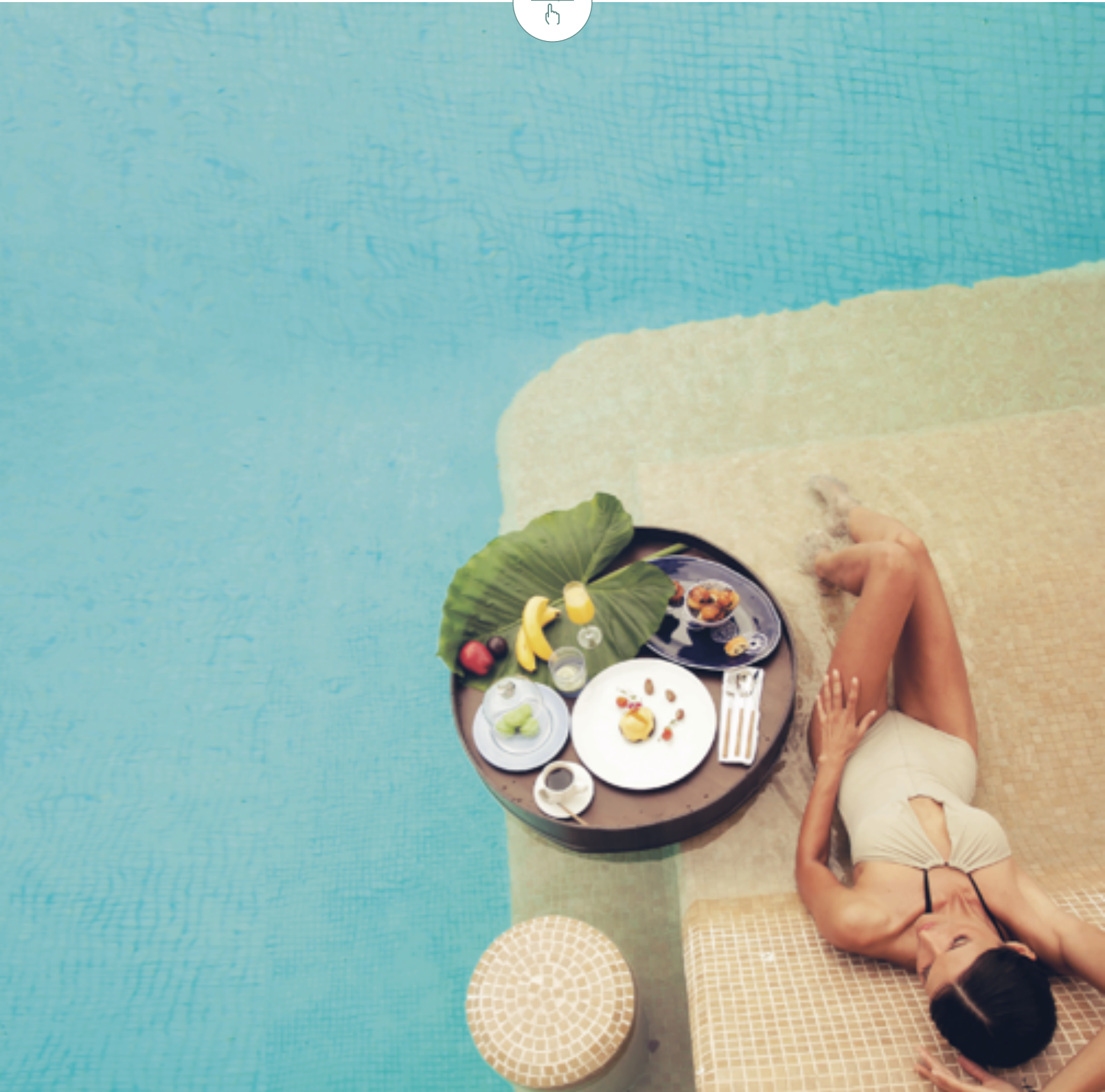
Hoteles	Habitaciones	Países
67 Operativos	10.653 Operativas	7 Operativos
1 Pipeline	120 Pipeline	0 Pipeline



CIRCLE

BY MELIÀ

A world of Infinite Vacation



## Posicionamiento de marca

En Circle by Meliá queremos que el cliente entre un mundo de Vacaciones Infinitas.

La experiencia Circle es un nuevo concepto único, innovador y dinámico en las vacaciones de tiempo compartido. Circle by Meliá se enfoca en todos sus miembros para ofrecer un servicio excepcional y una experiencia de lujo.

Un nuevo concepto de membresía que extiende los beneficios de sus afiliados a antes y después de su estancia, siempre con un trato personalizado.

Totalmente integrado con el programa MeliáRewards, los miembros de Circle recibirán año tras año la mejor experiencia de todas nuestras marcas.

Para ello, ofrecemos tres niveles de afiliación: Infinite Red, Infinite Blue e Infinite Black

## Hitos 2018

- ✓ En diciembre de 2018 abrimos el primer The Grand Reserve at Paradisus Palma Real, un nuevo *resort* en República Dominicana y emblema del lujo entendido por Meliá Hoteles International
- ✓ Con una inversión de 110 M€, The Grand Reserve ha sido diseñado en forma circular, símbolo de perfección, y con una oferta complementaria atractiva, combina sofisticación, modernidad y exclusivos servicios para una experiencia superior
- ✓ De las 432 suites con las que cuenta este nuevo *resort*, 114 están destinadas a los miembros de Circle by Meliá. Con este *resort*, nos hemos convertido en la mejor oferta de lujo en Punta Cana

INFINITE BLUE	INFINITE RED	INFINITE BLACK
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ MeliáRewards Silver</li> <li>✓ Premium Wine List</li> <li>✓ Superior Culinary Options</li> <li>✓ Members' Party</li> <li>✓ Restaurant Priority Reservations</li> <li>✓ Kids Welcome Pack</li> <li>✓ Golf</li> </ul>	<p>Además de los beneficios de Infinite Blue, esta membresía ofrece:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ MeliáRewards Gold</li> <li>✓ Candle Light dinner</li> <li>✓ Home Collection Dine Around</li> <li>✓ Babysitting service</li> <li>✓ Family Photo Shoot</li> <li>✓ Preferred Tier</li> </ul>	<p>Además de los beneficios de Infinite Red, esta membresía ofrece:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ MeliáRewards Platinum</li> <li>✓ Infinite Butler</li> <li>✓ Image, recognition and benefits</li> <li>✓ Exclusive hotline</li> <li>✓ Priority Pass</li> <li>✓ Airport Private Transfer</li> <li>✓ RCI partnership</li> </ul>





# Experiencias gastronómicas

## Experiencia gastronómica, saludable y personalizada

La restauración es un concepto estratégico para el Grupo y nos permite ofrecer experiencias completas, innovadoras, saludables y con el mayor grado de personalización posible. Nuestra excelente evolución en este ámbito y la redefinición de nuestros espacios gastronómicos, como espacios para el encuentro social, nos permite dirigirnos tanto a los clientes alojados como a los residentes, con un excelente incentivo.

Aspiramos a ofrecer experiencias vanguardistas e innovadoras, que incorporen la esencia local del destino y que contribuyan a promover su patrimonio cultural y tradiciones culinarias, cuidando la salud de nuestros clientes ofreciendo experiencias saludables, equilibradas y sostenibles.

## Impulsamos ecosistemas de innovación gastronómica

El impulso dado al concepto responde, entre otros aspectos, a que la calidad junto a la innovación y a la sostenibilidad, son asuntos materiales para nuestros clientes. En esta línea introducimos conceptos innovadores junto a chefs de reconocido prestigio y con la ayuda de socios locales e internacionales.

Desde 2016 impulsamos la innovación junto a Eatable Adventures y Gastro Emprendedores para hacer de nuestros hoteles espacios de reflexión gastronómica abiertos a emprendedores para probar sus proyectos, acceder a profesionales y conocimiento o contrastar con mentores, entre otros. De forma conjunta hemos lanzado una gastro incubadora para detectar, desarrollar y testar proyectos innovadores y de alta calidad, con criterios de rentabilidad y escalabilidad y de impacto real en la vida de las personas y en sus hábitos alimenticios.

## Consumo responsable y la sostenibilidad aplicada a la gastronomía

Siendo conscientes de que la sostenibilidad va más allá del impulso de una oferta saludable, local y ecológica, estamos experimentando opciones que nos lleven a gestionar procesos más eficientes, que reduzcan residuos, desperdicios y que nos permitan ajustar la oferta a las expectativas del cliente, de forma rentable e impactando de forma mínima en un entorno cuyos recursos son limitados. Por ello, nuestro sistema de gestión, en base a recetas y escandallos, ajusta la oferta al número de comensales y servicios demandados para producir lo justo y casi al momento, asegurando la cantidad y la calidad de la oferta.

**1.935**  
Puntos de venta

**17.168**  
Personas  
implicadas en  
áreas de F&B

**+870 M€**  
Ingresos F&B

**+24 M**  
Servicios de  
desayuno

**+70 M**  
Servicios de  
comida y bebida

**+12%**  
Ingresos  
procedentes  
de banquetes

Información agregada





## Hitos 2018

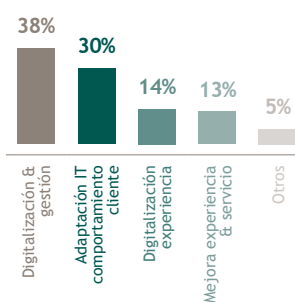
- ✓ Renovación de la colaboración iniciada en 2012 con FACE (Federación de Celiacos de España) para atender a las necesidades del colectivo con intolerancia al gluten en España
- ✓ Me by Melia ha firmado un acuerdo de asociación con Zela Restaurant Group para operar un nuevo restaurante dentro de nuestro hotel ME London
- ✓ Hemos iniciado el testeo de renovación de nuestro servicio de *Room Service*
- ✓ *All Day Dining*, concepto de Melià, en los restaurantes Arado Madrid (Melià Serrano) y Arado Palma (Melià Palma Marina)
- ✓ 1º Edición de la Spanish Gastronomy Training Program. Acuerdo con el ICEX a través del cual nuestros Chefs en América ampliaron sus conocimientos sobre cultura gastronómica española en la Basque Culinary Center de San Sebastián
- ✓ Estamos impulsando la capacidad de autogestión en tiempo real de las reservas de restaurantes de hotel junto a TableRest, sistema de reservas centralizado, e impulsando webs 100% personalizables que habilitan al cliente a reservar online
- ✓ Lanzamiento de Melià Challenge junto a la aceleradora gastronómica Eatable Adventures, un desafío dirigido a *startups* orientado a la detección de las soluciones gastronómicas más innovadoras, conectando el talento y agilidad propia de las *startups*, que nos permitirá evolucionar nuestra propuesta gastronómica y encontrar soluciones innovadoras que impacten en las experiencias reales de nuestros clientes

## GASTRO EMPRENDEDORES

43

Proyectos

76% Europa 18% Norteamérica 6% Sudamérica



**Nuestro reto es situar la salud de nuestros clientes en el centro de nuestra propuesta gastronómica, generando riqueza desde una gestión responsable de los recursos**

MATERIAS PRIMAS	MÉTODOS PRODUCTIVOS	PROPUESTA GASTRONÓMICA	SISTEMA DE GESTIÓN	SENSIBILIZACIÓN
<p>Apostar por ingredientes locales y de temporada para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contribuir a la prosperidad de las economías locales (agricultores, productores y minoristas y cuyos empleados disfrutan de un entorno de trabajo seguro e higiénico) apoyando a las economías rurales</li> <li>✓ Impulsar su conocimiento y promoción</li> <li>✓ Minimizar la energía utilizada en su producción, transporte y almacenamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proteger la biodiversidad, tanto vegetal como animal</li> <li>✓ Evitar o minimizar el daño a recursos naturales y de bajo impacto</li> <li>✓ Respetar los límites biofísicos y medioambientales en su producción y procesado</li> <li>✓ Seleccionar alimentos de sistemas agrícolas de bajo impacto medioambiental, productos ecológicos y producidos con sistemas de producción integrada</li> <li>✓ La carne, lácteos y huevos que integren nuestra oferta deberán ser producidos respetando las normas medioambientales y de bienestar animal</li> <li>✓ Apostar por productos de acuicultura y del mar obtenidos por métodos de producción y captura ecológicos y sostenibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ofrecer una propuesta segura, saludable, nutritiva, y alineada a los más altos estándares de salud y bienestar animal</li> <li>✓ Dar más espacio a productos de origen vegetal, con una oferta rica en hortalizas, cereales de grano entero, frutas, etc.</li> <li>✓ Reducir la presencia de carnes rojas en los menús</li> <li>✓ Incrementar la oferta de legumbres por su alto contenido en hidratos de carbono, proteínas, fibra, hierro y vitaminas</li> <li>✓ Excluir de nuestra oferta especies de peces identificadas como las más amenazadas por la Sociedad de Conservación Marina</li> <li>✓ Elegir productos de comercio justo para alimentos y bebidas importados de países en desarrollo, para asegurar un trato justo a los productores</li> <li>✓ Reducir la oferta de productos altamente procesados y de bebidas carbonatadas azucaradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisar y adaptar nuestros sistemas y procesos de adquisiciones y elaboración de menús</li> <li>✓ Todas las personas involucradas en la restauración deben ser conscientes y trabajar para mejorar la política de restauración establecida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Impulsar una comunicación que promueva prácticas alimenticias más saludables y sostenibles</li> <li>✓ Promover hábitos alimenticios saludables entre nuestros clientes y empleados</li> </ul>

# Distribución & comercialización

Desde una perspectiva global a una realidad local

## Estrategia de ventas

Para alcanzar los objetivos marcados en el Plan Estratégico 2016- 2018 era, de suma importancia, contar con una línea estratégica centrada en transformar la comercialización, con un sólido foco que permitiera reforzar la relación con el cliente.

Esta estrategia comercial ha sido diseñada para que transite desde una perspectiva global hasta una realidad local, donde las pautas y directrices se establecen a nivel global, para cada segmento de negocio, pero considerando las particularidades de las regiones y destinos donde operamos, con la colaboración de los equipos especializados para cada segmento.

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

Potenciar la cultura de gestión de total *revenue*:

- ✓ Gestión y desarrollo de una plataforma tecnológica de *Big Data*, para potenciar la gestión del *revenue*
- ✓ En 2018, el 84% de las ventas fueron realizadas a través de la fuerza de ventas del Sistema Meliá

Maximizar el *Average Room Rate* (ARR) como *driver* principal de generación de ingresos:

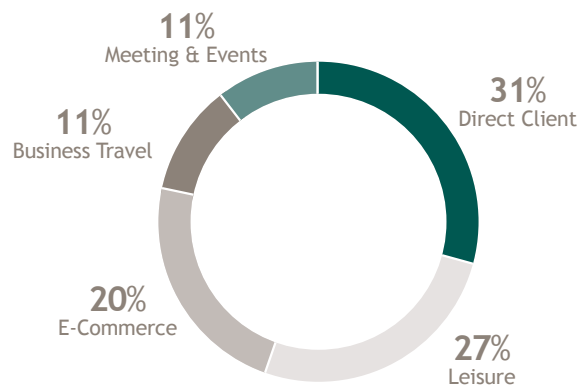
- ✓ Dinamización del precio, como respuesta a un profundo conocimiento del comportamiento del cliente o consumidor final
- ✓ Optimización estratégica de los canales de venta

Posicionamiento en segmentos de alto crecimiento:

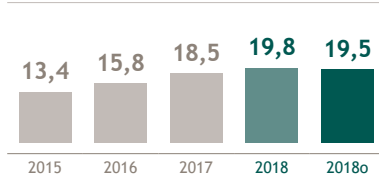
- ✓ Reforzar la estrategia regional
- ✓ Foco en mercados emergentes
- ✓ Desarrollo de alianzas estratégicas



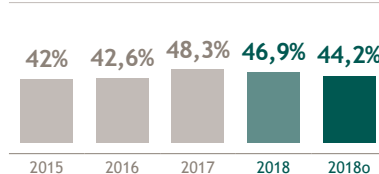
FUENTES SISTEMA MELIÁ



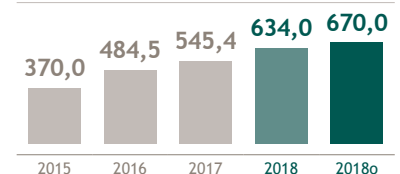
CLIENTES MELIÁ.COM (%)



NPS CLIENTES (GLOBAL)



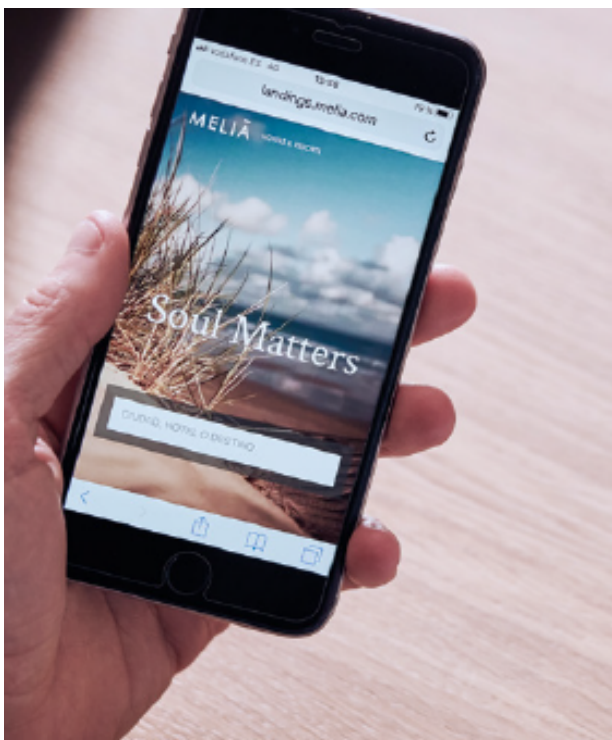
PREMIUM TIERS (MILES)



## Canales propios

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

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

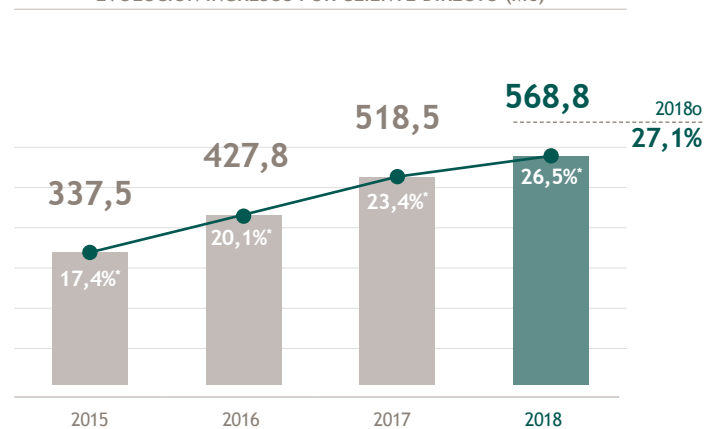


En esta línea, hemos diseñado un ambicioso plan de inversión con el objetivo de:

- ✓ Anticipar el futuro
- ✓ Liderar la evolución tecnológica de la industria
- ✓ Optimizar la relación con el cliente
- ✓ Aumentar la satisfacción y fidelización
- ✓ Maximizar la rentabilidad hotelera
- ✓ Incrementar las ventas en nuestros canales digitales

Cada año, generamos más del 30% de las ventas a través de nuestros canales propios de distribución, *contact center*, *meliá.com* o el programa de fidelización

EVOLUCIÓN INGRESOS POR CLIENTE DIRECTO (M€)



(\*) Porcentaje calculado sobre Ingresos Agregados (Habitación + Pensión)



## MeliáPRO. Vamos a más

Recientemente, Meliá Hotels International ha relanzado su portal de reservas para profesionales: gestores de viajes, organizadores de reuniones y eventos, agentes de viajes y tour operadores.

Con MeliáPRO, facultamos al usuario manejar y controlar su actividad profesional de una forma flexible, con una amplia selección de hoteles en las principales ciudades y destinos vacacionales del mundo, ofreciendo la mejor tarifa garantizada, grandes descuentos y comisiones, así como un proceso de reserva simplificado, que permite a los profesionales agilidad, ahorrar tiempo y trabajar más.

Al estar vinculado, además, con el programa de fidelidad MeliáRewards, se pueden obtener puntos que pueden ser canjeados por una amplia variedad de beneficios.

Como resultado, MeliáPRO se ha convertido en la marca paraguas de todos los segmentos B2B. Gracias a ello, hemos diseñado una nueva estrategia de venta digital e implementado un nuevo modelo de relación para cada tipo de *partner* profesional.

## Ventajas competitivas





## MeliáRewards - Belonging Means More

En Meliá entendemos el ocio como actitud hacia la vida, una forma de ver el mundo que define cómo nos relacionamos con nuestros clientes, nuestros segmentos profesionales y también con nuestros empleados. Es por ello que nuestro programa de fidelización, MeliáRewards, es uno de los principales pilares de la Compañía.

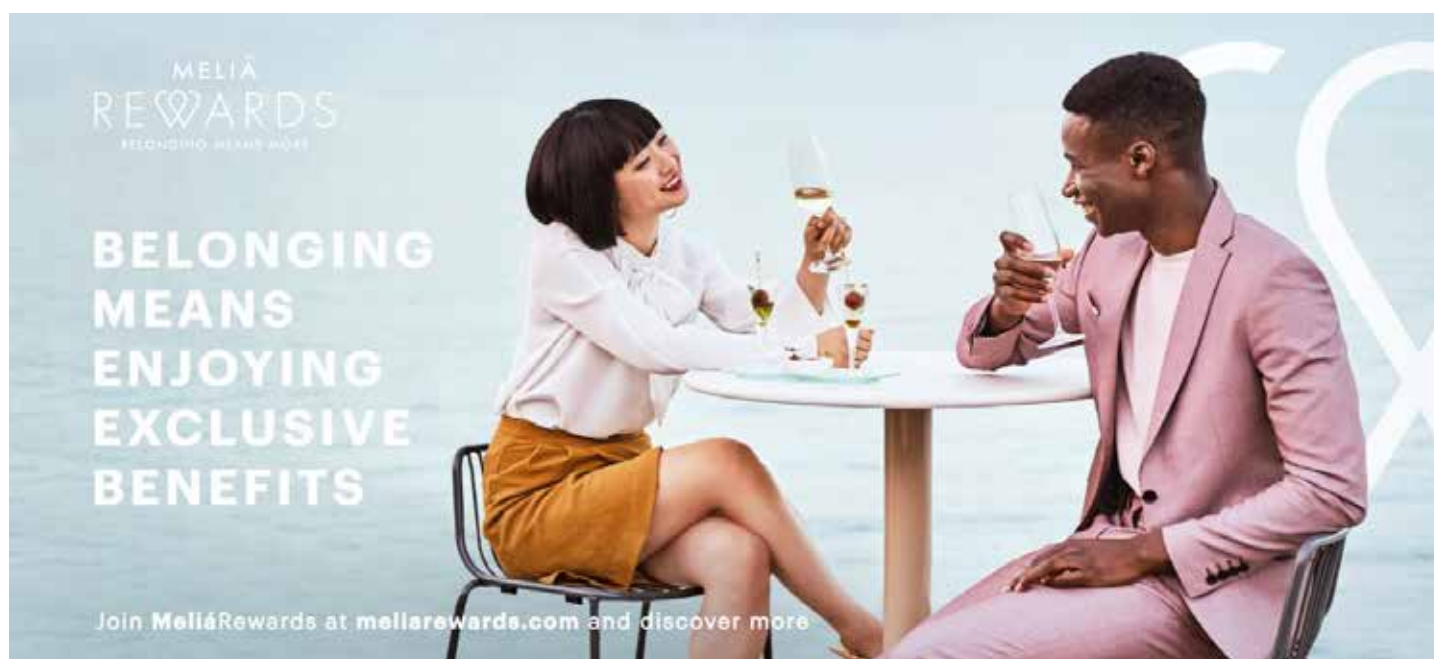
Contamos con más de once millones de miembros que acumulan puntos en cada una de sus estancias, pudiendo canjearlos por noches de hotel gratis y otros beneficios, al ofrecer más de 40 partners de diferentes sectores alrededor del mundo.

Los miembros de nuestro programa pueden transferir y canjear sus puntos a través de su propia website meliarewards.com. Este sistema de redención de puntos, pionero en la industria, ofrece ventajas competitivas como:



- ✓ Potenciar la captación de nuevos clientes
- ✓ Reforzar la fidelización y satisfacción
- ✓ Generar mayor valor al cliente
- ✓ Incrementar la usabilidad de nuestros canales

- ✓ Potenciar el conocimiento de nuestro portfolio de marcas y productos
- ✓ Personalización de servicios y productos ofrecidos, en exclusiva, a nuestros titulares MeliáRewards



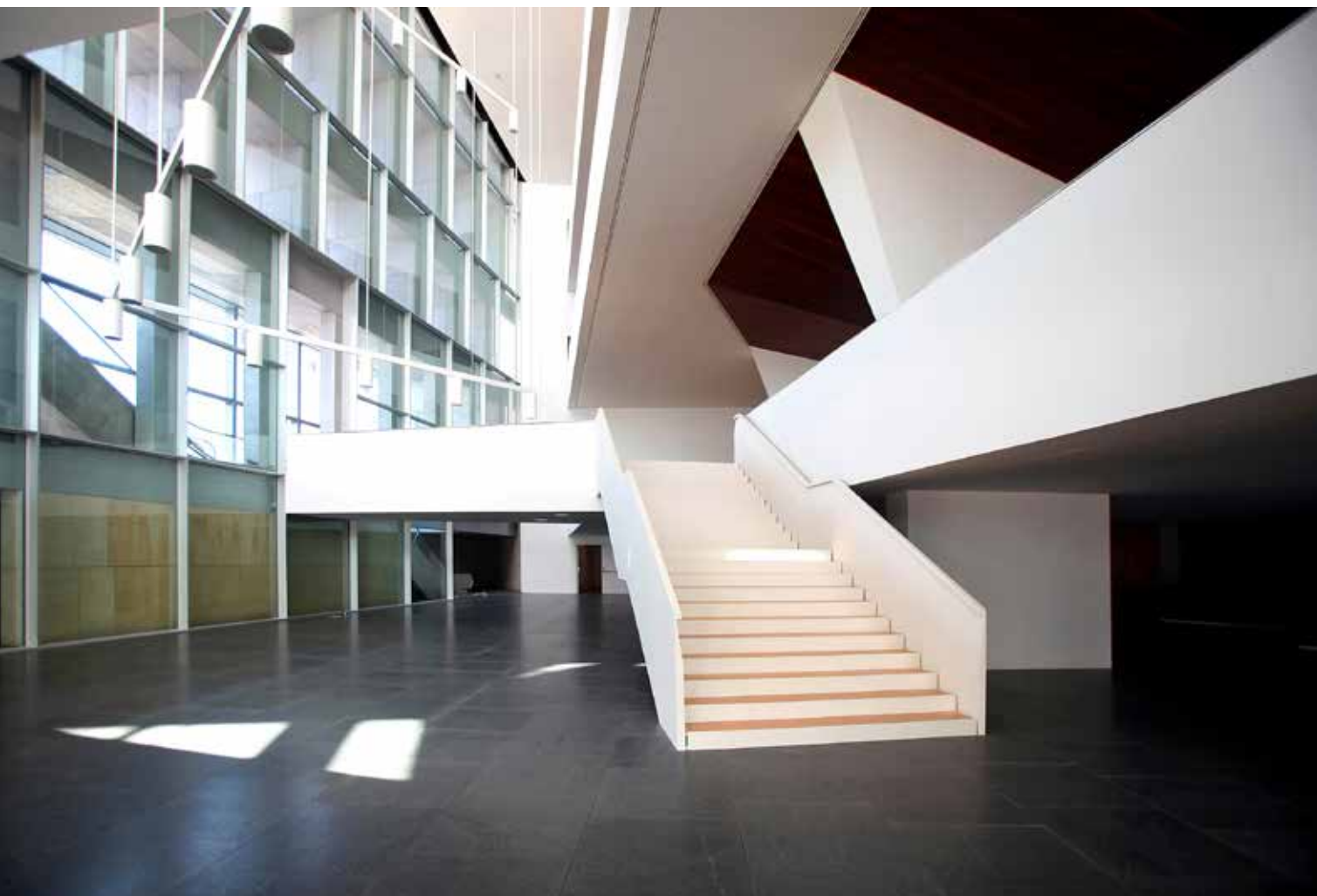
# Meetings & Events

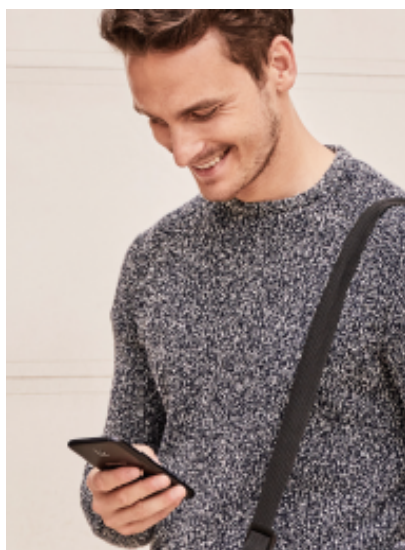
## Estrategia MICE

El segmento MICE es un palanca estratégica clave y de enorme impacto para el sector turístico en general y para Meliá Hotels International, como empresa preocupada por potenciar el concepto *bleisure*. Según un estudio de la Global Business Travel Association (GBTA), en los próximos años se estima un incremento, de los ingresos generados por este segmento, que podría alcanzar alrededor de un +11% en 2020, con una tipología de clientes cuyas expectativas se centran en experiencias personalizadas y una inmersión en nuevas tecnologías.

Dentro del proceso de transformación que la Compañía ha diseñado en su visión estratégica, uno de los principales objetivos marcados ha sido asignar importantes recursos económicos y humanos para asegurar un modelo de negocio que asegurará una experiencia innovadora, con criterios de excelencia y poder aprovechar las ventajas de las nuevas tecnologías para ofrecer una oferta personalizada y atractiva para cada uno de nuestros clientes.

Los resultados obtenidos demuestran el trabajo realizado y contribuyen a escalar posiciones para vislumbrar un trayecto firme y sólido para conseguir el liderazgo en el sector, al mismo tiempo que reflejan las oportunidades para mejorar la rentabilidad de este nicho de mercado.





**Impulsamos un modelo de relación digital** con nuestros clientes

**Hemos relanzado el portal meliapro.com** con un contenido nuevo, atractivo e interactivo en la sección MeliaPro Meetings & Events y actualizando el RFP para facilitar al cliente la generación de peticiones online

**Melia ProRewards** programa de fidelidad, para los organizadores de eventos, con el objetivo de poder satisfacer y garantizar las necesidades específicas de este segmento

**+58%**

Ventas meliapro.com

**+130**

Hoteles



**The Melia Group Booking Tool**, creada para facilitar la gestión de reservas online a los participantes en grupos o eventos que tienen lugar en nuestros hoteles

**Integración de meliapro.com con el CRM de Meliá y a su vez con los PMS** de los hoteles permitiendo una conexión total de los RFP's generados tanto de la web como a través de los equipos comerciales

**Integración directa de nuestro CRM con CVENT**, plataforma líder mundial en la generación de RFP's

**+20%**

Ratio de conversión  
5% por encima de la industria

**+1.400**

Salas de reuniones



**Conceptos innovadores por marca** desarrollados para este segmento, como nuestro Power Meetings para Meliá Hotels & Resorts o Big Idea Spaces para Ininside by Meliá

**Tecnología puntera**, como paredes de proyección 360°, televisores interactivos o tecnologías multiconferencia

**Alianzas globales** con los principales *partners* de la industria

**11%**

Ventas canal propio

**+187 k m<sup>2</sup>**

destinados a reuniones



# Estrategia patrimonial

Meliá impulsa consolidar la función inmobiliaria como un área de gestión patrimonial multidisciplinar, cuyas funciones y conocimientos garanticen la constante creación de valor patrimonial a la vez que complementa o añade valor a la actividad hotelera.

Bajo este marco, la gestión del portfolio en propiedad se torna un aspecto clave dentro la estrategia patrimonial, velando por la maximización del valor económico de los activos a lo largo de su ciclo de vida y garantizando su rentabilidad y liquidez en los mercados.

Para ello, resulta fundamental aplicar una visión integral en su gestión, que evalúe los intereses en el corto y largo plazo, el ciclo de vida, la liquidez de los activos o, incluso, explorar otras opciones o alternativas al uso hotelero.

## “Edificación basada en criterios sostenibles y de innovación”

Contar con un portfolio de activos propios que contribuya a maximizar el valor de la Compañía con una visión a largo plazo tanto a nivel económico, de marca y a nivel reputacional, avala las oportunidades para el crecimiento y expansión de la Compañía como empresa gestora.

En este año 2018 hemos reportado al mercado el resultado de una nueva valoración de activos, llevada a cabo por la firma Jones Lang LaSalle, que ha reflejado un incremento del valor de los activos en integración global de

casi el 15% (en bases comparables), frente a la valoración del año 2015, ayudado en parte por la acertada política de inversiones implementada por la Compañía.

## Inversión

Para Meliá, ser una empresa de excelencia en el modelo de inversión hotelera, potenciando nuestras fortalezas de creatividad y agilidad como empresa propietaria, integrando los diferentes criterios de inversión y velando por el equilibrio entre corto y largo plazo, resultan ejes fundamentales de su estrategia.

En el año 2018, hemos invertido alrededor de 40 millones de euros en los activos en propiedad y alquiler en España y resto de Europa, destacando las inversiones en los hoteles Meliá Palma Marina (Mallorca, Islas Baleares), Meliá Madrid Serrano (Madrid), Meliá Salinas (Islas Canarias) y Meliá White House (Londres). Todos ellos son considerados activos estratégicos que fortalecen el *brand equity* de la Compañía, y, además, excelentes embajadores de lo que representa la marca Meliá.

Asimismo, cabe destacar la inversión más relevante del año en América con el lanzamiento del producto The Circle, destacable no sólo por el importe de la inversión materializada, sino también como un gran ejemplo de edificación basada en criterios sostenibles y de innovación. Los esfuerzos en conservación del agua, la implementación de instalaciones de calefacción, aire acondicionado y ventilación sostenibles, el uso de materiales locales en la construcción, así como el propio diseño del proyecto conformado en un 40% por superficie verde, generando un impacto positivo para el medio ambiente y la competitividad del propio destino turístico.





## “Velamos por seguir consolidando el modelo de *Joint Ventures* como elemento dinamizador y esencial para consolidar la estrategia de la Compañía como gestora”

### Joint Ventures

En relación con los hoteles incluidos en estructuras de capital mixtas, velamos por seguir consolidando el modelo de *Joint Ventures* como elemento dinamizador y esencial para consolidar la estrategia de la Compañía como gestora, contando con un grupo selectivo de socios, cuyos diferentes perfiles como inversores aseguran nuestra capacidad para abarcar los proyectos de expansión de la empresa e impulsar los negocios complementarios integrados al negocio hotelero.

En este contexto, y siguiendo con los esfuerzos por renovar las marcas Meliá y especialmente Sol en el mercado

español, la Compañía ha invertido alrededor de 50 millones de euros, prácticamente la mitad de ese importe destinados al proyecto Calviá Beach The Plaza y Momentum Plaza. Cabe recordar que 2018 ha sido el año de lanzamiento del nuevo hotel, que supone la “guinda final” del gran proyecto de reposicionamiento del destino Magalluf en el municipio de Calviá (Mallorca) iniciado hace ya 7 años, en donde la Compañía ha adquirido un elevado *know-how* en la reconversión de destinos maduros. Además de este último proyecto de reforma, han sido relevantes las inversiones realizadas en el hotel Sol Beach House Fuerteventura y en el futuro Ininside Zaragoza.



# Digitalización y conectividad

## FROM GOING DIGITAL...

**“Gracias a nuestra presencia internacional y nuestra firme apuesta por la transformación digital, en Meliá Hotels International contamos con los mejores aliados para seguir avanzando como referentes en digitalización y conectividad”**

### BIG DATA

La aplicación de entornos de *big data* nos facilita la utilización de grandes volúmenes de información en tiempo real, mejorando el contenido de las comunicaciones y alcanzando un alto grado de personalización de la experiencia de nuestros clientes.

Además, modelos predictivos avanzados nos permiten adaptar la promesa de marca a un consumidor cada vez más informado y exigente, estudiando comportamientos y patrones para anticiparnos a sus necesidades y expectativas y crear modelos de propensión más eficientes, entre otros.

### HOTEL SERVICE MANAGEMENT

Con esta tecnología nuestra estrategia de digitalización ha llegado a los departamentos más operativos de los hoteles, facilitando mejorar la gestión y control, en tiempo real, de los requerimientos y tareas propias de la gestión hotelera.

Se potencia una atención personalizada y próxima al facilitar al cliente que transmita sus necesidades, o peticiones de servicios o la comunicación de incidencias para su resolución. Durante 2018, se ha implantado en 118 hoteles y se han integrado los sistemas de preferencias, APP y Alexa.

### REVENUE MANAGEMENT SYSTEM

La transformación digital en la gestión del ingreso, ha sido de gran calado, para poder dar respuesta a la personalización y cubrir la necesidades de los diferentes mercados, segmentos y perfiles de cada una de las marcas.

Se ha redefinido e implantado una nueva estructura de tarifas y se ha implantado una herramienta *cloud* para gestionar el nuevo modelo de gestión de ingresos y gestión de la demanda para cada destino u hotel. Durante 2018 se ha implantado en 57 hoteles.

### MELIÁ ASSISTANT & INTELIGENT CONTACT CENTER

Asumimos el compromiso de mejorar la calidad y agilidad del servicio, incrementar la productividad y eficiencia de nuestros agentes del *contact center* y optimizar nuestro proceso de reservas, apoyados por asistentes de voz.

Hemos desarrollado *Meliá Assistant*, un asistente virtual que, utilizando inteligencia artificial, facilita la interacción con el cliente. En 2019, Meliá seguirá avanzando en tecnologías de voz para el *contac center*.

### ALEXA EN CIRCLE

La tecnología del asistente virtual de Amazon, Alexa, consolida los valores de proximidad y contacto permanente con nuestros clientes ubicados en el Grand Reserve Paradisus Palma Real en República Dominicana. Este sistema se ha incorporado en las habitaciones de los miembros de nuestro programa “Circle”, para dar respuesta ágil y rápida a las solicitudes y pedidos de nuestros clientes para los diferentes departamentos de un hotel.

### SMART BRACELETS

Con el fin de ofrecer a nuestros clientes una experiencia innovadora, hemos incorporado en nuestros hoteles de Calviá (Mallorca), los *Smart Bracelets*, una nueva tecnología que permite abrir la puerta de la habitación, pagar en los puntos de venta de cualquier hotel Meliá de la zona o pagar sus compras en las tiendas de la zona comercial del hotel.

### MARKETING CLOUD

Durante este año se han lanzado campañas personalizadas integradas en nuestros canales y sistemas que han permitido fortalecer el modelo de relación con nuestros clientes y potenciar una comunicación más directa y cercana, a través de notificaciones en la aplicación móvil y *whatsapp*. Meliá, es la primera cadena hotelera europea que utiliza estos canales de comunicación.

## ... TO BEING DIGITAL

## NUEVA APP

El nuevo diseño de nuestra aplicación móvil añade un nuevo canal de comunicación, que facilita el contacto permanente con nuestros clientes y atender sus necesidades con mayor agilidad y rapidez. A través de este canal, buscamos reforzar la experiencia del cliente, añadir nuevas funcionalidades como la llave digital, suprimir el proceso de *check-in* y la obtención de la tarjeta física de la habitación, una comunicación 24/7 con recepción vía chat, la geolocalización en complejos hoteleros de la Compañía (hoteles del Caribe) e incluso la posibilidad de atender las preferencias del cliente durante su estancia (almohada, alergias o reservas a servicios del establecimiento).

## BACK MORE DIGITAL

La transformación digital también está afectando a las áreas de servicios administrativas o de *back-office* para mejorar la eficiencia, agilidad y productividad de nuestros equipos. Este proyecto ha fijado como objetivo impulsar la creación de un Centro de Excelencia, liderado por equipos multidisciplinares y transversales que integrarán tecnologías punteras como el *big data*, robótica, inteligencia artificial y la reingeniería de procesos críticos para la Compañía. Para ello, Meliá contará con la experiencia de *partners* tecnológicos de referencia internacional que le permitirán impulsar una transformación digital 360°.

## DIGITALIZACIÓN TAREAS DE MANTENIMIENTO

La optimización de los procesos de mantenimiento preventivo y correctivo, utilizando la tecnología disponible, para mejorar la planificación y control de las incidencias recibidas ha sido implantada en más de 100 hoteles. Esta herramienta ha proporcionado mejoras significativas en los tiempos de respuesta, la planificación de tareas preventivas y el desempeño de los equipos, así como influir en la estrategia de sostenibilidad de Meliá con la reducción de emisiones y consumos de los recursos energéticos e hídricos. Este proyecto desarrollado en colaboración con una *start up* mallorquina, ha fomentado un entorno de emprendimiento e innovación entre los equipos involucrados. En 2019 tenemos previsto cubrir el 100% de nuestro portfolio de hoteles.

## CIBERSEGURIDAD &amp; DATA PRIVACY

Nuestros clientes nos confían sus momentos de ocio, descanso y trabajo, así como información adicional que nos permite personalizar sus experiencias. Meliá cuenta con una [Política de Seguridad de la Información](#) y una [Política de Privacidad](#) conocidas por toda la organización. Dichas políticas se desarrollan en unos procesos organizativos y sistemas aplicando las mejores prácticas en cuanto a seguridad de la información y cumplimiento de GDPR. Durante 2018 se inscribieron 9.224 empleados de todo el mundo a formaciones en materia de ciberseguridad y PCI (protección de tarjetas de crédito), con el objetivo de dotar de las herramientas necesarias y concienciar a la organización de la importancia de la seguridad de la información.

45,6 M€

Inversión en digitalización

12 M Clientes

Nº clientes informados de la actualización de Política de Privacidad

7 K

Nº ejercicios de derechos atendidos



## Enfocamos la transformación digital a la experiencia del cliente

### “Alexa, tell Circle I’ve arrived”

Circle at Paradisus Palma Real  
(República Dominicana)



### Chromecast: comparte tu pantalla con la TV

INNSiDE by Meliá



### Tech rooms: conectividad avanzada

Meliá Hotels & Resorts



### Ni llaves ni tarjetas: Smart bracelets

Complejo Calviá Beach (Mallorca)



### E-gym: clases virtuales 24/7

INNSiDE by Meliá



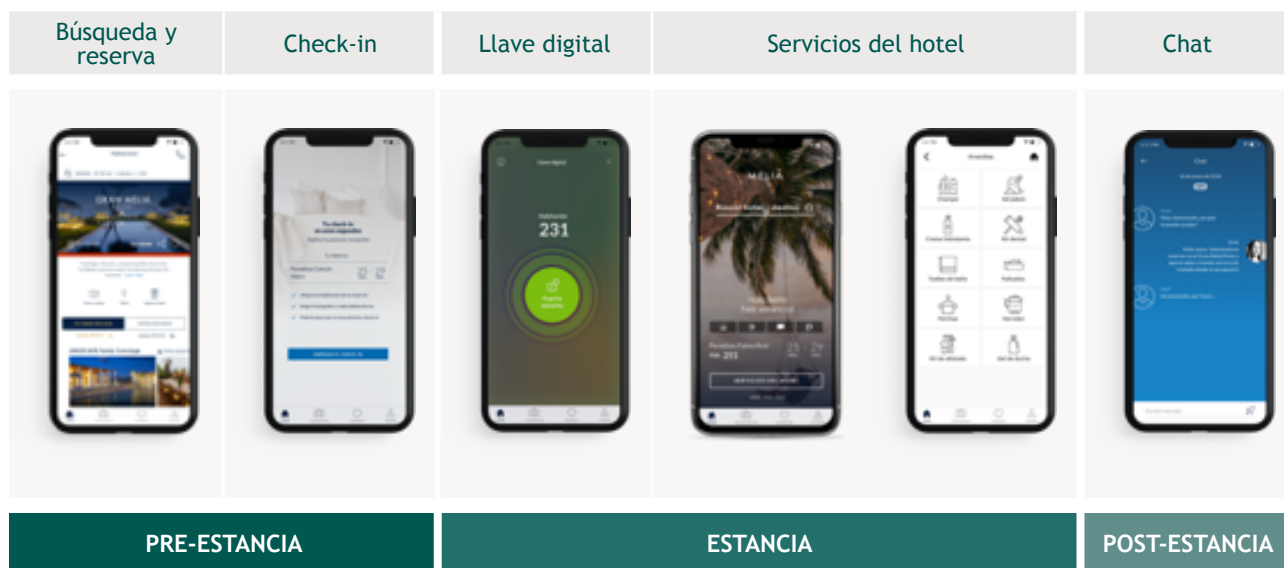
### Llave digital y mucho más

Meliá app





Incorporando tecnología a lo largo de todo el *customer journey*...



Transformación de los perfiles comerciales para trabajar en un entorno digital

Este año 2018 hemos celebrado la segunda edición del programa *The Change Makers*, cuyo principal objetivo es impulsar la transformación digital en el área comercial. Un proyecto con enfoque global, basado en la promoción, transformación y movilización de nuestros empleados.

Dirigido a un colectivo de más de 1.000 personas con diferentes perfiles, responsabilidades y roles en la Compañía, *The Change Makers*, fomenta una transformación positiva y empodera a los participantes a generar cambios, con la motivación como base para afianzar la transformación digital de los procesos comerciales.



THE  
CHANGE  
MAKERS

**DIGITAL & SOCIAL SELLING**

- Learning agility*
- Inteligencia emocional
- Social Selling (Hootsuite)*
- Neuromarketing
- Motivación, innovación y gestión del cambio

# Consolidación en redes sociales

“La influencia de las redes sociales en la reputación y el desempeño del negocio es hoy incuestionable. Ser activos en este entorno nos ha dado la oportunidad de divulgar con mayor frecuencia e impacto sobre nuestra Compañía y entender mejor a nuestros grupos de interés, fortaleciendo un modelo de relación más próximo y transparente”

**Gabriel Escarrer Jaume**

Vicepresidente Ejecutivo  
y Consejero Delegado

Como parte del proceso de transformación digital y con el objetivo de mantenernos como un referente en el sector hotelero, hemos consolidado nuestra influencia en redes sociales para incrementar el reconocimiento de nuestras marcas, mejorar la relación con nuestros grupos de interés y adaptarnos con agilidad a sus necesidades y demandas, incrementar el tráfico a nuestra página web comercial ([www.melia.com](http://www.melia.com)) y atraer talento. Sabemos la importancia de las redes sociales en la reputación y el desempeño del negocio hotelero, y por ello, impulsamos una estrategia de comunicación social, a través de todos nuestros perfiles corporativos y de marcas hoteleras, basada en las personas como embajadoras de la marca: clientes, empleados, *influencers* y el Vicepresidente Ejecutivo y Consejero Delegado. Gracias a ello, nos hemos posicionado entre las diez empresas del Ibex 35 con más relevancia en redes sociales durante los primeros ocho meses de 2018, según el Panel Icarus Analytics realizado por Epsilon Technologies.

## Amplify

Nuestros empleados son los mejores embajadores de Meliá. A través del programa “Amplify”, los colaboradores comparten en sus redes sociales contenidos corporativos y de nuestras marcas hoteleras, ofreciéndoles protagonismo y maximizando su gran poder de influencia social. Este compromiso personal, contribuye a nuestro *brand awareness*, a valorar el alto compromiso y orgullo de pertenencia de nuestros empleados y asegurar una comunicación más ágil y alineada a la estrategia de comunicación social.

## #askCEOMeliá

El Vicepresidente Ejecutivo y Consejero Delegado, Gabriel Escarrer, abrió en abril de este año sus perfiles en las redes sociales Twitter ([@GabrielEscarrer](https://twitter.com/GabrielEscarrer)) y LinkedIn ([www.linkedin.com/in/GabrielEscarrer](http://www.linkedin.com/in/GabrielEscarrer)), con el objetivo de contribuir a potenciar el posicionamiento y reputación de Meliá como empresa ética, responsable y comprometida con todos sus grupos de interés. A través de #askCEOMeliá, todos los seguidores de su perfil hacen preguntas sobre diferentes temáticas y obtienen respuestas mediante vídeos, en los que el propio CEO resuelve sus dudas e inquietudes.



**+300**

Empleados involucrados

**61 k**

Publicaciones compartidas

**143 M**

Impresiones generadas por nuestros empleados



**+7,1 k**

Seguidores  
 2,2 k  
 4,9 k

**+131 k**

Impresiones

**+1 k**

Participaciones (Comentarios, likes, recomendaciones, RT)

## Resultados 2018

**485**

Perfiles de hoteles y marcas en diferentes redes sociales

**6,7 Millones**

Comunidad total de seguidores en redes sociales

**Top 10**

Empresas del IBEX 35 con más influencia en redes sociales en 2018 (Estudio Epsilon Technology)

**16%**

Tráfico europeo a **melia.com** que proviene de redes sociales

## Seguidores principales redes sociales 2018



**5.216.043**

(+22,63% vs 2017)



**324.132**

(+19,74% vs 2017)



**845.777**

(+113,81% vs 2017)



**12.698**

(+45,70% vs 2017)

- ✓ Durante 2018, el alcance de usuarios a través de Facebook ascendió a más de 1.3 billones
- ✓ Se han reproducido más de 138 mil horas de vídeos, a través de todos nuestros canales de YouTube
- ✓ Colaboración con más de 200 *influencers*, que representa un potencial alcance de 210 millones de usuarios

## Crecimiento por marca

	GRAN MELIÁ HOTELS & RESORTS	ME BY MELIÁ	PARADISUS BY MELIÁ	MELIÁ HOTELS & RESORTS	INNSiDE BY MELIÁ	SOL BY MELIÁ	TRYP BY MELIÁ	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL
	16,8%	19,0%	34,5%	19,9%	47,9%	34,9%	12,9%	34,4%
	10,0%	1,2%	6,9%	8,5%	3,1%	2,0%	9,9%	9,4%
	157,5%	32,8%	48,7%	85,3%	28,5%	91,8%	24,0%	Nuevo
	12,0%	14,3%	140,8%	27,2%	2,5%	18,5%	-	12,4%



# Premios & reconocimientos

Como establecemos en nuestra Visión 2020, Meliá Hotels International aspira a ser reconocida como un referente mundial en **excelencia, responsabilidad y sostenibilidad** en el sector hotelero. Por ello, el conjunto de premios y reconocimientos que la Compañía ha obtenido a lo largo del año refuerzan su liderazgo en la industria, al verse reconocidos sus avances y éxitos logrados en diferentes ámbitos, desde los resultados de negocio hasta otros aspectos intangibles, como la sostenibilidad, la responsabilidad corporativa, la gestión de personas o el liderazgo de la alta dirección.

Además, en 2018, hemos participado voluntariamente en el **Corporate Sustainability Assessment de RobecoSAM 2018** - evaluación que selecciona a las compañías líderes en desempeño sostenible para su inclusión en el Anuario de Sostenibilidad y la composición del Dow Jones Sustainability Index, obteniendo el reconocimiento de **Silver Class** en dicho anuario. Este logro supone un hito sin precedentes para la Compañía, al posicionarse como la primera hotelera española en formar parte de este selectivo de gran prestigio internacional.



**Silver Class**  
The Sustainability Yearbook 2019  
(RobecoSAM CSA 2018)

### #3 Mejor CEO de Europa

Encuesta Institutional Investor All-Europe Executive Team  
(Small & Midcap sector turístico)

### #15 Top 50 Most Influential Hotel Professionals

Hotelier Middle East's Annual Power 50 Ranking

### Líder Top de la Empresa Familiar

Premios Campden Wealth

### Top 20 Mejores Gestores Empresariales de España

Estudio Advice Éxito Empresarial

### Top 10 Ranking Directivos RSE

Estudio Advice Grandes Empresas y Entidades Sistémicas en España, Líderes & RSE



**GABRIEL ESCARRER JAUME**

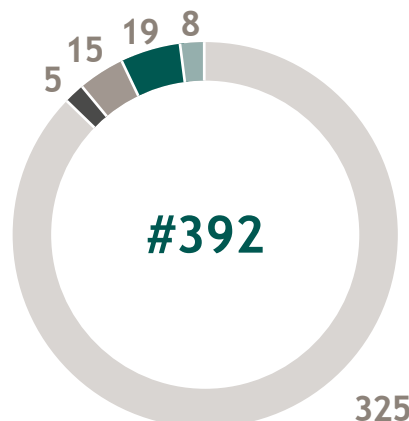
Vicepresidente Ejecutivo  
y Consejero Delegado



**#29**

## RECONOCIMIENTOS RECIBIDOS POR HOTELES

- CALIDAD DE PRODUCTO & SERVICIO
- CULTURAL
- SALUD LABORAL & SEGURIDAD
- SOCIAL
- ALIMENTOS & BEBIDAS





PRINCIPALES RECONOCIMIENTOS

#19



#16



LIDERAZGO & REPUTACIÓN

- #1 Top 10 Empathic Brands IBEX35 Estudio Summa Top
- #10 Top 10 Empresas Ibex 35 con más influencia en redes sociales Panel Icarus Analytics del Ibex 35 (Epsilon Technologies)
- #1 Página Web de Inversores y Analistas
- #3 Día del Analista Encuesta Institutional Investor All Europe Executive Team (Small & Midcap Sector Turístico)
- #22 Top 50 Most Valuable Hotel Brands Brand Finance Annual Report The Business of the Year European Business Awards (National Winner)
- Premio Influentials Marca España El Confidencial & Herbert Smith Freehills
- #1 Establecimientos y Habitaciones & Presencia en España Ranking Hosteltur



INNOVACIÓN & TECNOLOGÍA

Mejor 'Fast Delivery Project' IV Premios Computing de la Era Digital  
Integración - SOA Cloud Oracle Cloud Platform Innovation Awards

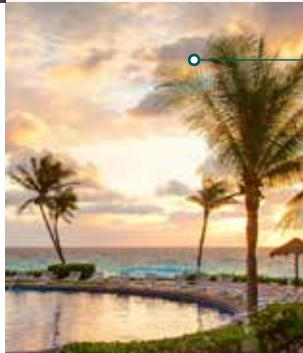
CALIDAD LABORAL & MARCA EMPLEADORA

- #1 Empresa más feliz para trabajar IV Encuesta Adecco (Sector hostelería & turismo)
- #9 Compañías atractivas para trabajar para estudiantes universitarios de business/commerce en España Ranking Universum

#B

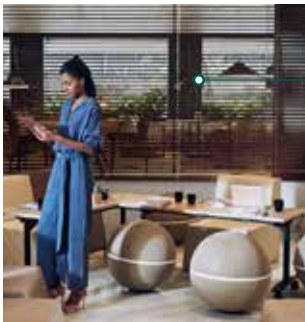


Ranking de empresas que combaten el cambio climático. Carbon Disclosure Project 2018



RESPONSABILIDAD CORPORATIVA & SOSTENIBILIDAD

- #6 Top 10 Empresas españolas que mejor integran la sostenibilidad en su modelo de negocio Ecoact: Estado del Reporting de Sostenibilidad del Ibex 35
- Mejor práctica en Inclusión laboral: Primera Experiencia Profesional I Premios Diversidad e Inclusión. Fundación Adecco y Club de Excelencia en Sostenibilidad
- I Premio Turismo Responsable: Calvià Beach (Mallorca) Fundación Intermundial (Hostelería)
- Top 10 Mejores proyectos de sostenibilidad y rehabilitación hotelera en España: Inside Palma Bosque IV Premios Rethink Hotel
- Medalla Honor: Colaboración Histórica Asociación Española Contra el Cáncer de Baleares
- Empresa Amiga de la Infancia Fundação Abrinq



LABOR EJECUTIVA

- #22 Mejor Director de Relación con Inversores: Stephane Baos Encuesta Institutional Investor All-europe Executive Team (Small & Midcap sector turístico)
- The 25 Most Influential People in the Incentive Industry: John J. Iannini Incentive Travel Industry Index (Society For Incentive Travel Excellence)
- Meritorious Performance: Christian Palomino Isaca Global Achievement Award
- Trayectoria Profesional: Coloma Crespi Ewoman Awards



CALIDAD DE PRODUCTO, SERVICIO & EXPERIENCIA & MARCAS

- #1 Mejor Cadena para vacaciones en el extranjero & Mejor relación calidad/precio XXVI Premios Travelranking
- #26 premios Travellers' Choice recibidos Tripadvisor
- #Oro Mejor Espacio: Meliá Hotels International, Palau de Congressos de Palma & Meliá Palma Bay Premios Eventoplus

Brand Finance®

Top 100 Marcas más valiosas de España	#32	#53	#71	#78	#80	#86	#96	Top 10 Marcas más fuertes de España	#8
	MELIÀ HOTELS & RESORTS	TRYP	SOL BY MELIÀ	PARADISUS BY MELIÀ	INNSIDE BY MELIÀ	ME BY MELIÀ	GRAN MELIÀ HOTELS & RESORTS		MELIÀ HOTELS & RESORTS

03

# Desempeño

Visión Global y Regional

Perspectivas Futuras

Inversores & *Shareholder*







# Magnitudes globales

## INDICADORES FINANCIEROS

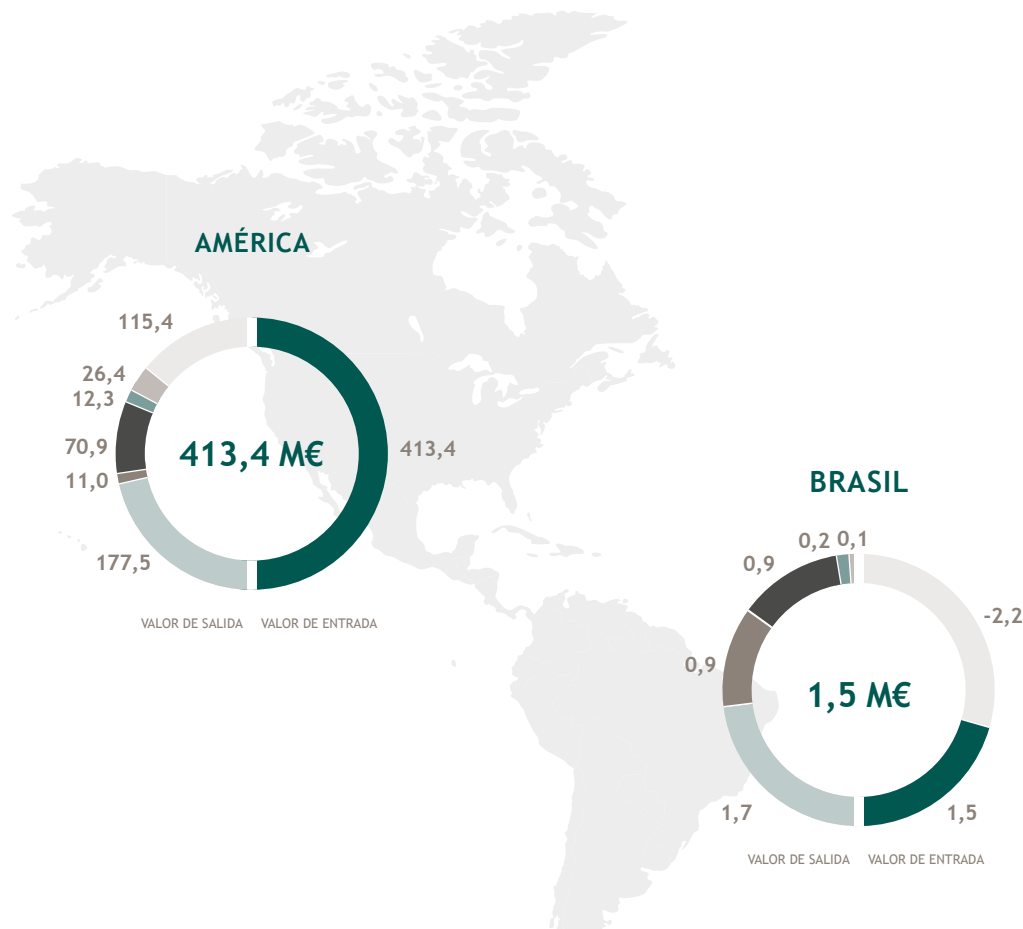
	12M 2018 M€	12M 2017 M€	% Cambio
<b>HOTELES PROPIEDAD Y ALQUILER</b>			
<b>Ingresos</b>	<b>1.554,2</b>	<b>1.590,7</b>	<b>-2,3%</b>
Propiedad	762,4	807,0	
Alquiler	791,8	783,7	
<b>De los cuales ingresos de habitaciones</b>	<b>989,7</b>	<b>986,0</b>	<b>0,4%</b>
Propiedad	410,4	430,2	
Alquiler	579,3	555,9	
<b>EBITDAR</b>	<b>426,9</b>	<b>424,6</b>	<b>0,6%</b>
Propiedad	210,5	223,5	
Alquiler	216,4	201,1	
<b>EBITDA</b>	<b>234,4</b>	<b>239,9</b>	<b>-2,3%</b>
Propiedad	210,5	223,5	
Alquiler	23,9	16,4	
<b>EBIT</b>	<b>137,4</b>	<b>143,7</b>	<b>-4,4%</b>
Propiedad	142,8	154,6	
Alquiler	-5,4	-10,8	

	12M 2018 M€	12M 2017 M€	% Cambio
<b>MODELO GESTORA</b>			
<b>Ingresos</b>	<b>295,0</b>	<b>294,4</b>	<b>0,2%</b>
Comisiones de terceros	50,8	54,8	
Comisiones hoteles propiedad y alquiler	95,2	98,2	
Otros ingresos*	149,0	141,4	
<b>EBITDA</b>	<b>93,2</b>	<b>88,3</b>	<b>5,5%</b>
<b>EBIT</b>	<b>92,3</b>	<b>86,3</b>	

\* Otros ingresos en 12M 2018 incluyen €93.4M de ingresos corporativos no atribuibles directamente a ninguna división. Ídem en 12M 2017 por €70.1M.

	12M 2018 M€	12M 2017 M€	% Cambio
<b>OTROS NEGOCIOS HOTELEROS</b>			
<b>Ingresos</b>	<b>58,0</b>	<b>66,5</b>	<b>-12,8%</b>
EBITDAR	3,8	4,9	
EBITDA	2,2	3,9	
EBIT	1,3	2,9	

## CONTRIBUCIÓN A LA SOCIEDAD NEGOCIO HOTELERO PROPIEDAD Y ALQUILER. CASH FLOW SOCIAL POR REGIONALES



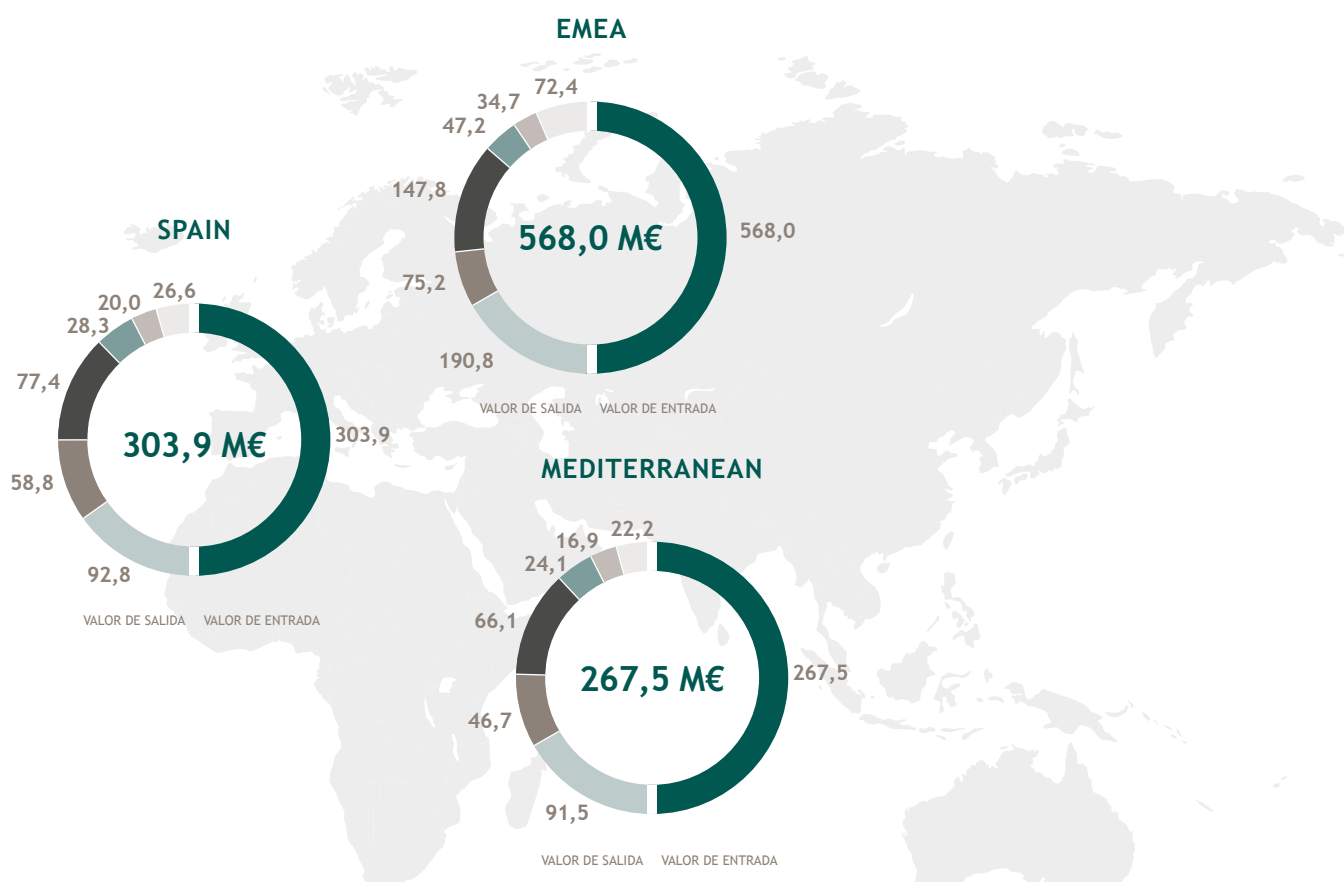
● CLIENTES HOTELEROS ● PROVEEDORES ● ALQUILER HOTEL ● GASTOS DE PERSONAL ● ADMINISTRACIONES PÚBLICAS ● HONORARIOS GESTION ● PROPIETARIOS



PRINCIPALES ESTADÍSTICOS

	PROPIEDAD Y ALQUILER						PROPIEDAD, ALQUILER Y GESTIÓN					
	Ocupación		ARR		RevPAR		Ocupación		ARR		RevPAR	
	%	p.p. Cambio	€	% Cambio	€	% Cambio	%	p.p. Cambio	€	% Cambio	€	% Cambio
<b>TOTAL HOTELES</b>	<b>72,0%</b>	<b>0,7</b>	<b>120,0</b>	<b>0,7%</b>	<b>86,4</b>	<b>1,7%</b>	<b>66,7%</b>	<b>0,0</b>	<b>104,3</b>	<b>-2,7%</b>	<b>69,6</b>	<b>-2,7%</b>
<b>TOTAL HOTELES BASE COMPARABLE</b>	<b>73,9%</b>	<b>0,7</b>	<b>124,0</b>	<b>-1,1%</b>	<b>91,7</b>	<b>-0,1%</b>	<b>68,0%</b>	<b>0,2</b>	<b>106,9</b>	<b>-3,2%</b>	<b>72,5</b>	<b>-2,9%</b>
AMERICA	67,7%	-3,4	116,1	-0,2%	78,5	-5,0%	65,8%	-1,8	117,1	-0,7%	77,0	-3,2%
EMEA	72,8%	1,2	155,4	-0,1%	113,2	1,5%	71,9%	1,4	156,5	1,8%	112,6	3,9%
SPAIN	72,1%	2,7	101,7	2,6%	73,4	6,5%	70,7%	2,7	101,2	2,3%	71,5	6,3%
MEDITERRANEAN	75,4%	-1,4	96,9	1,8%	73,0	-0,1%	73,4%	-1,9	91,1	-0,1%	66,9	-2,6%
CUBA	-	-	-	-	-	-	55,9%	-3,6	80,8	-17,2%	45,2	-22,2%
BRASIL	24,3%	1,4	117,9	-31,6%	28,7	66,5%	56,9%	5,5	75,1	-11,7%	42,7	-2,2%
ASIA	-	-	-	-	-	-	60,2%	3,1	72,5	-3,6%	43,7	1,6%

\* Habitaciones disponibles 12M 2018 (miles): 11,455.7 (vs 11,611.2 en 12M 2017) en P y A // 23,489.7 (vs 23,315.4 en 12M 2017) en P, A y G.



# América

## INDICADORES FINANCIEROS

	12M 2018 M€	12M 2017 M€	% Cambio
<b>HOTELES PROPIEDAD Y ALQUILER</b>			
<b>Ingresos</b>	<b>413,4</b>	<b>473,9</b>	<b>-12,8%</b>
Propiedad	381,9	440,5	
Alquiler	31,5	33,4	
<b>De los cuales ingresos de habitaciones</b>	<b>184,1</b>	<b>202,8</b>	<b>-9,3%</b>
Propiedad	156,8	175,1	
Alquiler	27,2	27,8	
<b>EBITDAR</b>	<b>126,3</b>	<b>136,3</b>	<b>-7,3%</b>
Propiedad	116,2	128,2	
Alquiler	10,1	8,1	
<b>EBITDA</b>	<b>115,4</b>	<b>126,0</b>	<b>-8,5%</b>
Propiedad	116,2	128,2	
Alquiler	-0,8	-2,2	
<b>EBIT</b>	<b>82,3</b>	<b>89,7</b>	<b>-8,2%</b>
Propiedad	83,4	92,0	
Alquiler	-1,0	-2,3	

	12M 2018 M€	12M 2017 M€	% Cambio
<b>MODELO GESTORA</b>			
<b>Ingresos</b>	<b>56,9</b>	<b>61,2</b>	<b>-7,1%</b>
Comisiones de terceros	4,2	4,3	
Comisiones hoteles propiedad y alquiler	26,4	30,4	
Otros ingresos	26,3	26,5	

## PRINCIPALES ESTADÍSTICOS

	PROPIEDAD Y ALQUILER						PROPIEDAD, ALQUILER Y GESTIÓN					
	Ocupación		ARR		RevPAR		Ocupación		ARR		RevPAR	
	%	p.p. Cambio	€	% Cambio	€	% Cambio	%	p.p. Cambio	€	% Cambio	€	% Cambio
<b>TOTAL AMERICA</b>	<b>67,7%</b>	<b>-3,4</b>	<b>116,1</b>	<b>-0,2%</b>	<b>78,5</b>	<b>-5,0%</b>	<b>65,8%</b>	<b>-1,8</b>	<b>117,1</b>	<b>-0,7%</b>	<b>77,0</b>	<b>-3,2%</b>
<b>TOTAL AMERICA BASE COMPARABLE</b>	<b>73,6%</b>	<b>0,1</b>	<b>121,8</b>	<b>-6,3%</b>	<b>89,7</b>	<b>-6,2%</b>	<b>69,9%</b>	<b>-0,2</b>	<b>122,8</b>	<b>-5,1%</b>	<b>85,9</b>	<b>-5,4%</b>
México	73,7%	0,6	116,1	-3,5%	85,5	-2,7%	71,8%	4,8	122,6	-3,6%	88,0	3,2%
República Dominicana	66,3%	-7,7	111,7	-2,5%	74,1	-12,6%	66,3%	-7,7	111,7	-2,5%	74,1	-12,6%
Venezuela	42,0%	-10,2	78,3	54,4%	32,9	24,2%	42,0%	-10,2	78,3	54,4%	32,9	24,2%
U.S.A.	78,8%	-1,8	157,4	-0,8%	124,1	-3,0%	74,0%	-1,2	161,6	0,0%	119,5	-1,5%

\* Habitaciones disponibles 12M 2018 (miles): 2,343,4 (vs 2,454,7 en 12M 2017) en P y A // 2,996,7 (vs 3,154,1 en 12M 2017) en P, A y G.

## CAMBIOS EN CARTERA

<b>Aperturas entre 01/01/2018 - 31/12/2018</b>			
Hotel	País / Ciudad	Contrato	Habitaciones
Tryp Lima Miraflores	Perú / Lima	Gestión	140
Grand Reserve at Paradisus Palma Real	República Dominicana / Punta Cana	Propiedad	432
<b>Desafiliaciones entre 01/01/2018 - 31/12/2018</b>			
Hotel	País / Ciudad	Contrato	Habitaciones
Tryp Montevideo	Uruguay / Punta Carretas	Franquicia	74

## EXPANSIÓN

	CARTERA ACTUAL				PROYECTOS									
	12M 2018		2017 YE		2019		2020		2021		Onwards		TOTAL	
	Hotels	Habs.	Hotels	Habs.	Hotels	Habs.	Hotels	Habs.	Hotels	Habs.	Hotels	Habs.	Hotels	Habs.
<b>TOTAL AMERICA</b>	<b>28</b>	<b>9.408</b>	<b>27</b>	<b>8.890</b>	<b>2</b>	<b>644</b>	<b>2</b>	<b>356</b>	<b>1</b>	<b>500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>1.500</b>
Gestión	9	1.996	8	1.850	2	644	2	356	1	500	0	0	5	1.500
Franquicia	1	140	2	214	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Propiedad	16	6.723	15	6.277	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alquiler	2	549	2	549	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

2018 ha sido un año lleno de retos para nuestra división América, ya que durante la primera mitad del mismo, particularmente en el 1T durante la temporada alta, nos vimos impactados negativamente por el tipo de cambio USD/EUR y el cierre de nuestro hotel de Puerto Rico, mientras que en la segunda mitad del año determinadas reformas y reposicionamientos afectaron al comportamiento de nuestras operaciones. Adicionalmente, tuvimos el impacto de un número de eventos extraordinarios fuera de nuestro control que también afectaron a nuestras operaciones, como algunos desastres naturales que tuvieron lugar en 2017, tales como los huracanes Irma y María o el terremoto que tuvo lugar en México, la depreciación del USD frente al EUR, la situación en Venezuela, las advertencias de viaje y problemas de sargazo (algas) que han afectado a algunos destinos de México, como Playa del Carmen o Cancún, el cierre del Meliá Coco Beach y, lo que es más importante, la reforma y reposicionamiento del Meliá Caribe Tropical que motivaron su cierre parcial durante meses y su posterior transformación en dos hoteles distintos (Meliá Punta Cana Beach y Meliá Caribe Beach).

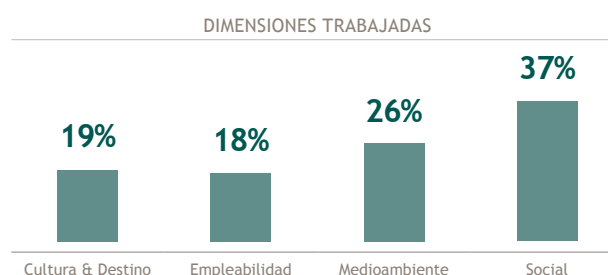
Por regiones, el RevPAR (en USD) creció un +1,2% en el año frente al 2017, principalmente por subidas de precios. Por país, el RevPAR (en USD y en base comparable) subió un +8,6% en México debido al buen comportamiento del Paradisus Los Cabos, el cual sigue en *ramp up*, y del Paradisus Cancún, dada la alta demanda del segmento de grupos durante los últimos meses del año. En la República Dominicana, el RevPAR cayó un -7,5% en 2018 vs 2017 principalmente por la caída en las tasas de ocupación resultante del cierre parcial del Meliá Caribe Tropical y las diferentes reformas que le afectaron durante el año, particularmente en el 4T, las cuales redujeron la demanda en todos los segmentos. Sin embargo, como resultado de la apertura a mediados de diciembre de nuestro nuevo resort Grand Reserve at Paradisus Palma Real, el cual se convertirá en nuestro nuevo hotel de referencia en el país, esperamos recuperar y compensar parcialmente algunos de los problemas que hemos tenido en la región. Finalmente, en los Estados Unidos, el RevPAR creció un +2,0% en el año vs 2017.

## Cartera de proyectos

En 2018, incorporamos 2 hoteles a nuestra cartera en América: Tryp Lima Miraflores (Perú, gestión, 140 habitaciones) y el Grand Reserve at Paradisus Palma Real (República Dominicana, propiedad, 432 habitaciones), y hemos reabierto el Meliá Caribe Tropical reconvertido en 2 hoteles diferentes y separados: Caribe Beach for Everyone (611 habitaciones) y Punta Cana Beach Adults Only (544 habitaciones). Además, desafiliamos el Tryp Montevideo (Uruguay, franquicia, 74 habitaciones) para centrarnos en propiedades más rentables.

## Responsabilidad corporativa

En la dimensión social se ha trabajado de forma especial en la defensa de los derechos de la infancia, no sólo con aliados tradicionales como Unicef, sino con escuelas y entidades educativas locales como la escuela Dos Jardas o la Comunidad de San Pablo, con el lanzamiento de un programa de prácticas reales en hotel en la República Dominicana. La apuesta por la protección de los destinos y sus ecosistemas es una pauta de trabajo estable en esta regional, en la que destacan los programas de protección de tortugas, la protección de manglares, zonas de dunas naturales etc, abiertos a que nuestros clientes conozcan la riqueza natural de los destinos y se involucren en su cuidado.



# EMEA

## INDICADORES FINANCIEROS

	12M 2018 M€	12M 2017 M€	% Cambio
<b>HOTELES PROPIEDAD Y ALQUILER</b>			
<b>Ingresos</b>	<b>568,0</b>	<b>555,2</b>	<b>2,3%</b>
Propiedad	241,5	211,2	
Alquiler	326,5	343,9	
<b>De los cuales ingresos de habitaciones</b>	<b>396,8</b>	<b>390,4</b>	<b>1,6%</b>
Propiedad	162,2	148,7	
Alquiler	234,6	241,7	
<b>EBITDAR</b>	<b>147,6</b>	<b>144,0</b>	<b>2,5%</b>
Propiedad	59,3	58,0	
Alquiler	88,3	86,0	
<b>EBITDA</b>	<b>72,4</b>	<b>72,8</b>	<b>-0,6%</b>
Propiedad	59,3	58,0	
Alquiler	13,1	14,8	
<b>EBIT</b>	<b>39,5</b>	<b>43,4</b>	<b>-9,1%</b>
Propiedad	36,4	38,5	
Alquiler	3,0	4,9	

	12M 2018 M€	12M 2017 M€	% Cambio
<b>MODELO GESTORA</b>			
<b>Ingresos</b>	<b>43,4</b>	<b>58,8</b>	<b>-26,2</b>
Comisiones de terceros	2,2	1,6	
Comisiones hoteles propiedad y alquiler	32,1	31,8	
Otros ingresos	9,1	25,4	

## PRINCIPALES ESTADÍSTICOS

	PROPIEDAD Y ALQUILER						PROPIEDAD, ALQUILER Y GESTIÓN					
	Ocupación		ARR		RevPAR		Ocupación		ARR		RevPAR	
	%	p.p. Cambio	€	% Cambio	€	% Cambio	%	p.p. Cambio	€	% Cambio	€	% Cambio
<b>TOTAL EMEA</b>	<b>72,8%</b>	<b>1,2</b>	<b>155,4</b>	<b>-0,1%</b>	<b>113,2</b>	<b>1,5%</b>	<b>71,9%</b>	<b>1,4</b>	<b>156,5</b>	<b>1,8%</b>	<b>112,6</b>	<b>3,9%</b>
<b>TOTAL EMEA BASE COMPARABLE</b>	<b>72,9%</b>	<b>0,9</b>	<b>157,0</b>	<b>0,6%</b>	<b>114,5</b>	<b>1,9%</b>	<b>72,6%</b>	<b>0,6</b>	<b>157,4</b>	<b>1,2%</b>	<b>114,3</b>	<b>2,1%</b>
España	70,2%	-0,3	211,2	-1,3%	148,3	-1,8%	68,8%	-1,2	210,9	-2,0%	145,0	-3,6%
Reino Unido	75,7%	0,3	172,3	3,9%	130,4	4,3%	75,6%	0,2	172,0	3,7%	130,0	4,0%
Italia	70,5%	70,5	211,4	3,1%	149,0	5,3%	69,6%	1,2	213,8	2,9%	148,8	4,8%
Alemania	72,0%	0,7	109,0	0,0%	78,5	0,9%	72,0%	0,7	109,0	0,0%	78,5	0,9%
Francia	81,7%	9,4	184,7	6,2%	150,8	20,1%	81,7%	9,4	184,7	6,2%	150,8	20,1%

\* Habitaciones disponibles 12M 2018 (miles): 3.506.4 (vs 3.502.3 en 12M 2017) en P y A // 3.817.1 (vs 3.887.2 en 12M 2017) en P, A y G.

## CAMBIOS EN CARTERA

Aperturas entre 01/01/2018 - 31/12/2018			
Hotel	País / Ciudad	Contrato	Habitaciones
ME Sitges Terramar	España / Sitges	Gestión	213
Meliá Setúbal	Portugal / Setúbal	Franquicia	112
Meliá Desert Palm	EAU / Dubái	Gestión	38
Meliá Maputo	Mozambique / Maputo	Gestión	171
London Kensington	Londres / Reino Unido	Gestión	81

Desafiliaciones entre 01/01/2018 - 31/12/2018			
Hotel	País / Ciudad	Contrato	Habitaciones
Meliá Dubai	EAU / Dubai	Gestión	164

\*Para realizar una correcta comparativa entre la cartera actual y la histórica, ha de destacarse que en 2018, 4 hoteles se movido de la división EMEA a Mediterranean.

## EXPANSIÓN

	CARTERA ACTUAL				PROYECTOS									
	12M 2018		2017 YE		2019		2020		2021		Onwards		TOTAL	
	Hotels	Habs.	Hotels	Habs.	Hotels	Habs.	Hotels	Habs.	Hotels	Habs.	Hotels	Habs.	Hotels	Habs.
<b>TOTAL EMEA</b>	<b>77</b>	<b>12.953</b>	<b>77</b>	<b>13.396</b>	<b>4</b>	<b>672</b>	<b>13</b>	<b>2.665</b>	<b>3</b>	<b>468</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>3.805</b>
Gestión	9	939	10	1.396	2	261	6	1.156	0	0	0	0	8	1.417
Franquicia	15	2.198	13	1.915	0	0	1	96	3	468	0	0	4	564
Propiedad	14	3.177	13	3.029	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alquiler	39	6.639	41	7.056	2	411	6	1.413	0	0	0	0	8	1.824



En términos generales, nuestros hoteles situados en EMEA registraron un comportamiento positivo durante el 2018 tras haber incrementado el RevPAR en un +1,5%, siendo los principales aspectos a destacar para cada uno de los países en los que operamos lo siguientes:

### Alemania/Austria

El mercado alemán tuvo un periodo complicado durante los primeros meses de 2018 por la caída en el número de ferias comerciales que tuvieron lugar en el país y el impacto negativo de la bancarrota de Air Berlín, aunque se recuperó parcialmente durante la segunda mitad del año, lo que permitió a nuestros hoteles cerrar el mismo con un incremento de RevPAR del +0,9% frente al año anterior, explicada fundamentalmente por la recuperación de las tasas de ocupación resultante de la mayor contribución de nuestros hoteles en *ramp up*, algunos de los cuales se convirtieron en los hoteles de referencia en sus respectivas ciudades, tales como Hamburgo, Leipzig, Aachen y Frankfurt Oostend.

### Reino Unido

Londres cierra un año positivo respecto a 2017. A pesar de que la actual situación que rodea a las negociaciones del Brexit es complicada, lo que limita nuestra visibilidad e impacto futuro sobre la demanda de turistas tanto nacionales, como internacionales. En este sentido, nuestros hoteles se beneficiaron de una buena temporada de verano resultante de las condiciones climáticas, las cuales permitieron mejorar notoriamente los números del ME London, el cual registró un crecimiento de RevPAR de doble dígito (en GBP) y siendo la única excepción la pequeña caída de la demanda, principalmente en estancias de larga duración. Asimismo, nuestra reciente apertura en la ciudad, el Hotel London Kensington, un acogedor y único hotel boutique situado en una de las áreas más demandadas de la ciudad y que abrió sus puertas en diciembre, está comenzando a posicionarse en el mercado.

### Francia

El comportamiento de nuestros hoteles de París ha sido excepcional durante todo el año 2018, ya que fueron capaces de mejorar su RevPAR en un +20,1% frente al 2017 como resultado de significativos incrementos tanto de precios, como de tasas de ocupación, lo que a su vez nos permitió recuperar y sobrepasar los niveles previos a los atentados que azotaron la ciudad a finales de 2015, y todo ello a pesar del impacto negativo que el Movimiento de los Chalecos Amarillos está teniendo en el destino. Esta serie de altercados comenzaron a limitar el crecimiento y a impactar negativamente el comportamiento de nuestros hoteles desde diciembre, donde las reservas cayeron en gran medida, principalmente entre turistas en búsqueda de ocio. Sin embargo, la situación parece haber mejorado y la tendencia ha comenzado a revertirse.

### Italia

En términos generales, hemos registrado unos resultados positivos en Italia durante el 2018, ya que cerramos el año con una subida de RevPAR del +5,3% frente al mismo periodo del año anterior como resultado de incrementos tanto de precios, como de tasas de ocupación. En este sentido, nuestros hoteles de Milán (ME Milan Il Duca y Meliá Milano), Roma (Gran Meliá Rome) y Capri tuvieron un buen comportamiento y cerraron el periodo con incrementos de RevPAR, gracias en parte a la mejora mostrada por la demanda individual y de ocio, así como por la fuerte demanda de los segmentos MICE y corporativos, particularmente en Milán y durante el último trimestre del año. Sin embargo, durante la segunda mitad del año, las figuras reportadas se vieron afectadas por algunos problemas que afectaron a Génova y Campione, tales como la caída en la demanda resultante del impacto negativo del desastre del Puente Morandi en el caso del primero y el cierre del casino en el caso del segundo, lo que afectó negativamente al comportamiento de nuestros hoteles situados en ambas regiones.

## España premium

### URBANO

Nuestros hoteles urbanos *premium* situados en España cerraron un año positivo tras haber mejorado su RevPAR en un +5,0% vs 2017 gracias al excepcional comportamiento mostrado por las ciudades de Madrid y Sevilla, siendo un ejemplo significativo el Gran Meliá Palacio de los Duques, así como por la recuperación de la cual hemos sido testigos en Barcelona y Cataluña tras haber sufrido diversas dificultades y una situación complicada durante los primeros meses del año. En concreto, en Barcelona hemos empezado a observar distintas señales que apuntan a una recuperación en los últimos meses del año, ya que mientras que en el 4T 2017 la demanda, particularmente de los segmentos MICE e individual, se vio gravemente afectada, en el 4T 2018 un gran número de empresas han comenzado a reconsiderar Barcelona como un destino en el que celebrar sus congresos y eventos.

### VACACIONAL

Durante todo el año 2018, este segmento se ha visto afectado por el ligero retroceso experimentado por el sector turístico internacional en el país, particularmente durante el 1T y la temporada de verano, debido a diversos factores, tales como la caída en el número de turistas británicos y alemanes, la mayor competencia de destinos alternativos (Turquía, Egipto, Grecia, etc.), la celebración de la Copa del Mundo 2018 de la FIFA y las buenas condiciones climáticas en Europa, las cuales impactaron negativamente a nuestras operaciones en el país, particularmente en destinos como Mallorca, Ibiza y Tenerife, ya que algunos hoteles situados en el sur de España son más dependientes de los visitantes españoles y por tanto más resistentes a este tipo de presiones. En este complejo contexto, nuestros *resorts* situados en España registraron una fuerte caída de RevPAR vs 2017, con gran parte de la misma explicada por el fuerte impacto registrado en el Gran Meliá Palacio de Isora.

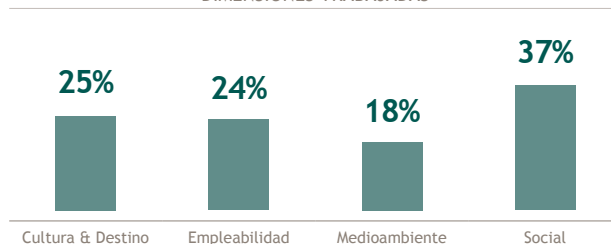
## Cartera de proyectos

Hemos añadido 5 nuevos hoteles a nuestra cartera de EMEA: ME Sitges Terramar (España, gestión, 213 habitaciones), Meliá Setúbal (Portugal, franquicia, 112 habitaciones), Meliá Desert Palm (EAU, gestión, 38 habitaciones), London Kensington (Reino Unido, gestión, 81 habitaciones) y Meliá Maputo (Mozambique, gestión, 171 habitaciones), nuestro primer hotel en el país.

## Responsabilidad corporativa

La gran diversidad de esta regional nos lleva a poner en valor y acercar a nuestros clientes la riqueza patrimonial de los destinos que configuran esta regional en la que destacan grandes capitales europeas como Paris, Londres, Roma y Berlín. La gran sensibilidad existente en Europa en materia medioambiental supone un pretexto para impulsar la sensibilización de iniciativas de consumo responsable y reciclado, invitando a clientes y empleados, a sumarse a acciones de limpieza de destinos, arte basado en materiales reciclados entre otros. Nuestros hoteles ubicados en el continente africano han demostrado un vínculo especial trabajando con las comunidades locales. Un claro ejemplo son Meliá Zanzíbar, que trabaja de forma directa con la población residente, y Meliá Serengeti Lodge, que apadrina un orfanato gestionado por la ONG española Born to Learn.

DIMENSIONES TRABAJADAS





# Mediterráneo

## INDICADORES FINANCIEROS

	12M 2018 M€	12M 2017 M€	% Cambio
<b>HOTELES PROPIEDAD Y ALQUILER</b>			
<b>Ingresos</b>	<b>267,5</b>	<b>265,1</b>	<b>0,9%</b>
Propiedad	65,3	82,7	
Alquiler	202,1	182,5	
<b>De los cuales ingresos de habitaciones</b>	<b>182,0</b>	<b>177,0</b>	<b>2,8%</b>
Propiedad	43,6	54,8	
Alquiler	138,4	122,3	
<b>EBITDAR</b>	<b>68,9</b>	<b>69,0</b>	<b>-0,1%</b>
Propiedad	17,8	19,9	
Alquiler	51,1	49,1	
<b>EBITDA</b>	<b>22,2</b>	<b>28,8</b>	<b>-22,9%</b>
Propiedad	17,8	19,8	
Alquiler	4,4	9,0	
<b>EBIT</b>	<b>10,5</b>	<b>17,2</b>	<b>-39,0%</b>
Propiedad	13,2	14,2	
Alquiler	-2,8	3,0	

	12M 2018 M€	12M 2017 M€	% Cambio
<b>MODELO GESTORA</b>			
<b>Ingresos</b>	<b>37,8</b>	<b>37,8</b>	<b>-0,1%</b>
Comisiones de terceros	16,5	15,1	
Comisiones hoteles propiedad y alquiler	16,8	17,0	
Otros ingresos	4,4	5,7	

## PRINCIPALES ESTADÍSTICOS

	PROPIEDAD Y ALQUILER						PROPIEDAD, ALQUILER Y GESTIÓN					
	Ocupación		ARR		RevPAR		Ocupación		ARR		RevPAR	
	%	p.p. Cambio	€	% Cambio	€	% Cambio	%	p.p. Cambio	€	% Cambio	€	% Cambio
<b>TOTAL MEDITERRÁNEO</b>	<b>75,4%</b>	<b>-1,4</b>	<b>96,9</b>	<b>1,8%</b>	<b>73,0</b>	<b>-0,1%</b>	<b>73,4%</b>	<b>-1,9</b>	<b>91,1</b>	<b>-0,1%</b>	<b>66,9</b>	<b>-2,6%</b>
<b>TOTAL MEDITERRÁNEO BASE COMPARABLE</b>	<b>76,5%</b>	<b>-0,3</b>	<b>100,4</b>	<b>-1,1%</b>	<b>76,8</b>	<b>-1,5%</b>	<b>75,2%</b>	<b>0,2</b>	<b>93,1</b>	<b>-1,2%</b>	<b>70,1</b>	<b>-0,9%</b>
España	75,4%	-1,4	96,9	1,8%	73,0	-0,1%	75,2%	-1,5	94,4	0,6%	71,0	-1,4%
Cabo Verde	-	-	-	-	-	-	69,2%	1,9	72,3	-2,8%	50,1	0,0%

\* Habitaciones disponibles 12M 2018 (miles): 2,492.2 (vs 2,421.1 en 12M 2017) en P y A // 5,308.8 (vs 4,959.9 en 12M 2017) en P, A y G.

## CAMBIOS EN CARTERA

<b>Aperturas entre 01/01/2018 - 31/12/2018</b>			
Hotel	País / Ciudad	Contrato	Habitaciones
Sol Beach House at Meliá Fuerteventura	España / Fuerteventura	Gestión	142
Sol Marbella Estepona - Atalaya Park	España / Estepona	Gestión	468
Calviá Beach The Plaza	España / Magaluf	Alquiler	272
Meliá Budva Petrovac	Montenegro / Budva	Gestión	114
<b>Desafiliaciones entre 01/01/2018 - 31/12/2018</b>			
Hotel	País / Ciudad	Contrato	Habitaciones
-	-	-	-

\*Para realizar una correcta comparativa entre la cartera actual y la histórica, ha de destacarse que en 2018, 4 hoteles se han movido de la división EMEA a Mediterráneo.

## EXPANSIÓN

	CARTERA ACTUAL				PROYECTOS									
	12M 2018		2017 YE		2019		2020		2021		Onwards		TOTAL	
	Hotels	Habs.	Hotels	Habs.	Hotels	Habs.	Hotels	Habs.	Hotels	Habs.	Hotels	Habs.	Hotels	Habs.
<b>TOTAL MEDITERRÁNEO</b>	<b>84</b>	<b>25.687</b>	<b>76</b>	<b>23.778</b>	<b>2</b>	<b>403</b>	<b>7</b>	<b>2.343</b>	<b>2</b>	<b>388</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>3.134</b>
Gestión	30	9.488	24	8.131	2	403	7	2.343	2	388	0	0	11	3.134
Franquicia	19	5.908	19	5.908	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Propiedad	7	1.838	10	2.610	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alquiler	28	8.453	23	7.129	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



Esta regional ha continuado beneficiándose de un constante flujo de visitantes de todas partes del mundo, tal y como refleja el incremento en el número de turistas internacionales, los cuales crecieron un +1,1% frente a 2017 hasta situarse en casi 83 millones. Sin embargo, los resultados se situaron ligeramente por debajo de 2017, ya que el comportamiento de la división se vio afectado por una serie de aspectos negativos, tales como las buenas condiciones climáticas en el norte de Europa, la celebración de la Copa Mundial 2018 de la FIFA, el impacto de hoteles que estuvieron cerrados por reformas, así como la recuperación de la demanda en destinos alternativos, tales como Turquía o Egipto, que resultaron en una caída tanto de turistas alemanes y británicos. No obstante, las diversas inversiones en reformas se han destinado a adaptar nuestros hoteles a segmentos superiores, ya que estos son más resistentes al ciclo y menos sensibles al precio, lo que nos debería permitir limitar el impacto negativo en nuestras operaciones de cara al futuro.

En las **Islas Canarias** han sido los que más hemos sufrido durante el 2018, tras haber registrado una caída de RevPAR del -3,7% por los problemas anteriormente mencionados. Además de las reformas que han afectado a hoteles como el Sol Beach House at Meliá Fuerteventura, Meliá Salinas o Sol La Palma, o la debilidad de la SEK (corona sueca) durante los primeros meses del año.

En las **Islas Baleares**, el comportamiento ha sido positivo respecto 2017, tanto en precios como en tasas de ocupación. Cabe destacar el buen comportamiento del Calviá Beach The Plaza, el nuevo complejo destinado a transformar Magaluf y que cuenta con un centro comercial y un complejo de ocio de 5.000 m2, así como la mayor piscina colgante de Europa situada en la azotea, que nos permitirá reforzar nuestra presencia en el destino y alargar la temporada.

Los hoteles situados en **Costas** registraron un incremento de RevPAR del +0,4% y tuvieron un comportamiento positivo durante el año frente al 2017, debido a la mayor demanda de turistas nacionales y el crecimiento en el número de viajes por carretera, lo que nos permitió mejorar tanto precios, como tasas de ocupación, a pesar del hecho de que tuvimos ciertos retrasos en algunas reformas, principalmente en el Sol Costablanca, y el Meliá Costa del Sol, que hicieron que el número de habitaciones disponibles durante la temporada de verano fuera más bajo del esperado.

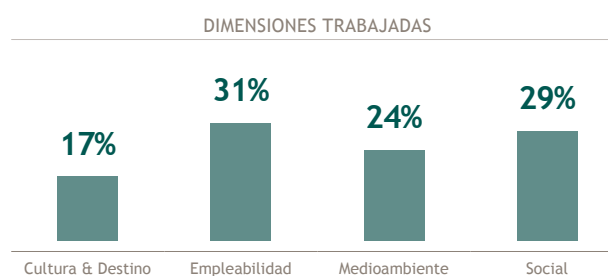
Por último, nuestros hoteles situados en **Cabo Verde** cerraron un año en línea con 2017, dejando de estar en *ramp up*, por lo que somos optimistas de cara al futuro y esperamos empezar a beneficiarnos de la mayor penetración de nuestras marcas entre los visitantes del país.

## Cartera de proyectos

En 2018 incorporamos 4 nuevos hoteles a nuestra cartera de Mediterráneo: Sol Beach House at Meliá Fuerteventura (España, gestión, 142 habitaciones), Sol Marbella Estepona - Atalaya Park (España, gestión, 468 habitaciones), Calviá Beach The Plaza (España, alquiler, 272 habitaciones) y Meliá Budva Petrovac (Montenegro, gestión, 114 habitaciones), siendo este último nuestro primer hotel en el país, que nos permitirán incrementar nuestra presencia en regiones con alto potencial de crecimiento, así como generar ingresos adicionales durante la temporada baja. Adicionalmente, en julio vendimos 2 hoteles Sol La Palma (España, 473 habitaciones) y Sol Jandía Mar (España, 294 habitaciones), aunque no obstante continuaremos operándolos bajo contratos de alquiler variable.

## Responsabilidad corporativa

La regional ha consolidado ya un modelo de trabajo para impulsar el conocimiento de la Formación Dual, poniendo de relevancia el trabajo técnico y práctico en entornos hoteleros reales junto a *partners* de referencia. Además, el portfolio que la compone, eminentemente vacacional, atrae a un perfil de cliente que se muestra muy receptivo a mensajes de sensibilización medioambiental y de apoyo a la infancia, y a los que se ofrece la posibilidad de apoyar, de forma directa, iniciativas de limpieza de playas y entornos, acciones solidarias, etc.



# Spain

## INDICADORES FINANCIEROS

	12M 2018 M€	12M 2017 M€	% Cambio
<b>HOTELES PROPIEDAD Y ALQUILER</b>			
<b>Ingresos</b>	<b>303,9</b>	<b>291,7</b>	<b>4,2%</b>
Propiedad	73,7	72,6	
Alquiler	230,2	219,1	
<i>De los cuales ingresos de habitaciones</i>	<b>225,8</b>	<b>212,7</b>	<b>6,1%</b>
Propiedad	47,7	51,6	
Alquiler	178,0	161,1	
<b>EBITDAR</b>	<b>85,4</b>	<b>80,2</b>	<b>6,5%</b>
Propiedad	17,1	17,4	
Alquiler	68,3	62,8	
<b>EBITDA</b>	<b>26,6</b>	<b>25,1</b>	<b>5,7%</b>
Propiedad	17,1	17,4	
Alquiler	9,4	7,8	
<b>EBIT</b>	<b>7,8</b>	<b>7,7</b>	<b>1,4%</b>
Propiedad	9,7	9,8	
Alquiler	-1,9	-2,1	

	12M 2018 M€	12M 2017 M€	% Cambio
<b>MODELO GESTORA</b>			
<b>Ingresos</b>	<b>35,9</b>	<b>34,7</b>	<b>3,6%</b>
Comisiones de terceros	7,1	6,8	
Comisiones hoteles propiedad y alquiler	19,8	18,7	
Otros ingresos	9,0	9,1	

## PRINCIPALES ESTADÍSTICOS

	PROPIEDAD Y ALQUILER						PROPIEDAD, ALQUILER Y GESTIÓN					
	Ocupación		ARR		RevPAR		Ocupación		ARR		RevPAR	
	%	p.p. Cambio	€	% Cambio	€	% Cambio	%	p.p. Cambio	€	% Cambio	€	% Cambio
<b>TOTAL SPAIN</b>	<b>72,1%</b>	<b>2,7</b>	<b>101,7</b>	<b>2,6%</b>	<b>73,4</b>	<b>6,5%</b>	<b>70,7%</b>	<b>2,7</b>	<b>101,2</b>	<b>2,3%</b>	<b>71,5</b>	<b>6,3%</b>
<b>TOTAL SPAIN BASE COMPARABLE</b>	<b>73,3%</b>	<b>1,9</b>	<b>96,4</b>	<b>1,0%</b>	<b>70,6</b>	<b>3,8%</b>	<b>71,4%</b>	<b>2,2</b>	<b>97,2</b>	<b>0,5%</b>	<b>69,4</b>	<b>3,7%</b>
Spain	72,1%	2,7	101,7	2,6%	73,4	6,5%	70,7%	2,7	101,2	2,3%	71,5	6,3%

\* Habitaciones disponibles 12M 2018 (miles): 3.076.6 (vs 3.088.0 en 12M 2017) en P y A // 4.177.2 (vs 4.209.8 en 12M 2017) en P, A y G.

## CAMBIOS EN CARTERA

### Aperturas entre 01/01/2018 - 31/12/2018

Hotel	País / Ciudad	Contrato	Habitaciones
-	-	-	-

### Desafiliaciones entre 01/01/2018 - 31/12/2018

Hotel	País / Ciudad	Contrato	Habitaciones
Tryp Madrid Getafe Los Ángeles	España / Getafe	Franquicia	121
Tryp Mallorca Santa Ponsa	España / Santa Ponsa	Franquicia	60

## EXPANSIÓN

	CARTERA ACTUAL				PROYECTOS									
	12M 2018		2017 YE		2019		2020		2021		Onwards		TOTAL	
	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.
<b>TOTAL SPAIN</b>	<b>72</b>	<b>13.74</b>	<b>74</b>	<b>13.996</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Gestión	13	3.668	11	3.217	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Franquicia	12	1.468	14	1.649	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Propiedad	8	1.997	9	2.424	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alquiler	39	6.607	40	6.706	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Nuestros hoteles urbanos no premium de España han registrado una mejora de RevPAR del +5,6% vs 2017 como resultado de incrementos tanto en precios, como en tasas de ocupación, aunque hay aspectos y diferencias entre regiones que se detallan a continuación:

### Área Central - Madrid

Año positivo tras haber aumentado su RevPAR un +6,4% frente al año pasado gracias al elevado número de congresos y eventos que se celebraron en la ciudad, incluyendo el CPHI y la Feria Fruit Attraction, entre otros, que impulsaron a los segmentos MICE y corporativos y por tanto al comportamiento de algunos hoteles como el Meliá Barajas, Tryp Alameda Aeropuerto, Tryp Cibeles, Tryp Chamartín, Meliá Madrid Princesa y Tryp Airport Suites, así como del Meliá Madrid Serrano, a pesar de que este último se vio afectado por la reforma que finalizará en octubre de 2019. Además, la mayor demanda del segmento individual y la mayor penetración de nuestro canal directo, principalmente entre clientes españoles, se reflejó positivamente en los datos reportados por el resto de hoteles de la ciudad.

### Sur de España

El incremento en la demanda y del atractivo de los destinos y ciudades situadas en el sur de España, combinadas con el fuerte incremento en los segmentos MICE y corporativos, nos permitieron reportar unos muy positivos resultados y cerrar el 2018 con un incremento de RevPAR del +5,6% frente al mismo periodo del año pasado. En este sentido, el fuerte incremento de los turistas locales e internacionales, el cual se reflejó en los segmentos individual y de grupos, motivó un fuerte incremento en precios que fue notorio en el caso de hoteles como el Meliá Marbella Banús, Meliá Sevilla, Meliá Lebreros o Meliá Sierra Nevada, impulsados también por las buenas condiciones climáticas durante la temporada de verano y de esquí. Sin embargo, ha de destacarse el impacto negativo de algunos factores, como el hecho de que la Semana Santa tuvo lugar en marzo, así como resultado de que la Feria de Abril coincidió con el puente de mayo de Madrid.

### Este de España

Cerramos el año con un incremento del RevPAR del +4,5% vs 2017. Hoteles como el Tryp Barcelona Apolo, Tryp Barcelona Aeropuerto, Ininside Palma Bosque y Meliá Palma Marina, no se vieron afectados por reformas como en el 2017, y por tanto fuimos capaces de vender todas las habitaciones y de beneficiarnos de la mayor demanda de los segmentos MICE y grupos. Además, otros hoteles como el Palma Bellver, también se beneficiaron de la recuperación del segmento individual por la mayor demanda de turistas en busca de ocio, tanto nacionales, como internacionales, así como por el hecho de que Palma de Mallorca se ha convertido en un destino atractivo para celebrar eventos y congresos corporativos. Asimismo, nos gustaría destacar que, tras habernos enfrentado a diversos retos derivados de la inestable situación política existente en Cataluña durante el año o la reducción del número de habitaciones disponibles por reformas, en Barcelona, particularmente desde el 4T y tras haber tenido un comportamiento negativo durante los primeros 9 meses del año, nuestros hoteles han comenzado a revertir la situación y el RevPAR creció a doble dígito en la ciudad en el 4T frente al mismo periodo del año pasado.

### Noreste (Levante) de España

Las áreas del norte y este (Levante) del país también se beneficiaron del incremento de visitantes, tanto nacionales como internacionales, que optaron por visitar un buen número de ciudades situadas en ambas regiones, tales como Bilbao, San Sebastián, La Coruña, Zaragoza, Benidorm, Alicante o Valencia, entre otras, que nos permitieron mejorar los números del año pasado e incrementar el RevPAR un +7,2%. Los segmentos individual y de grupos son los que han explicado el positivo comportamiento de nuestros hoteles. Además, la mayor contribución de hoteles recientemente reposicionados, como el Tryp Coruña o Tryp Sebastián Orly. Todo ello a pesar de que nuestras operaciones se vieron parcialmente afectadas por el incremento de la oferta no regulada y por la caída en la demanda procedente de Reino Unido como consecuencia de las preocupaciones relativas al Brexit y el crecimiento de la demanda en destinos alternativos.

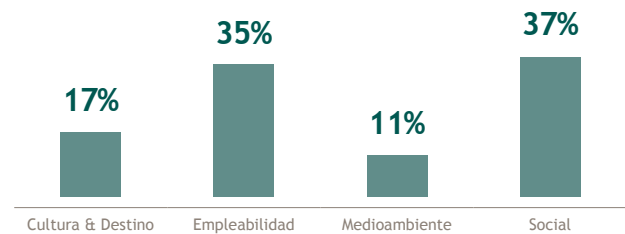
## Cartera de proyectos

No hemos añadido ningún hotel a nuestra cartera de hoteles urbanos no *premium* de España ni pretendemos añadir ninguno nuevo en el corto plazo, ya que creemos firmemente que nuestra cartera está perfectamente preparada para hacer frente a las demandas del mercado y alineada con nuestra estrategia futura en el país. Además, desafilamos 2 hoteles, el Tryp Mallorca Santa Ponsa (60 habitaciones) y Tryp Madrid Getafe Los Ángeles (121 habitaciones), ambos con un impacto muy limitado en nuestras comisiones cobradas, como parte de nuestra estrategia de gestión activa de la cartera. En este sentido, en los últimos meses hemos invertido activamente en reformas y reposicionamientos destinados a posicionar nuestros hoteles entre clientes superiores, aumentar el atractivo de los mismos, así como en expandir los servicios y experiencias ofrecidas, ya que de este modo seremos capaces de mitigar potenciales retos futuros e incrementar la resistencia de nuestro modelo de negocio, del mismo modo que de cara al futuro continuaremos centrándonos en aumentar el valor de nuestras propiedades para mejorar la penetración de nuestros hoteles y marcas en segmentos superiores y de lujo.

## Responsabilidad corporativa

La capacitación, formación y desarrollo de talento joven en riesgo de exclusión supone un pilar fundamental de esta regional desarrollado a través de la colaboración conjunta con entidades sociales expertas como Federación Pinardi y Down España. Este año Meliá ha incorporado al Programa Incorpora, de Obra Social La Caixa, 40 hoteles a través de los cuales está potenciando la inclusión laboral de personas excluidas. Además, destaca la consolidación de la participación en Juntos por el Empleo, junto a Fundación Accenture, para avanzar en el desarrollo de habilidades digitales en perfiles de base. En aspectos asistenciales ha destacado la renovación del acuerdo de colaboración con la Fundación Pequeño Deseo, el apoyo al Hospital San Juan de Dios en materia de investigación del cáncer infantil y la colaboración con el Programa Alpan de la Fundación Rotaria de asistencia alimentaria a personas sin recursos.

DIMENSIONES TRABAJADAS



Gran Meliá Palacio de los Duques · España





# Cuba

## INDICADORES FINANCIEROS

	12M 2018 M€	12M 2017 M€	% Cambio		12M 2018 M€	12M 2017 M€	% Cambio
<b>HOTELES PROPIEDAD Y ALQUILER</b>				<b>MODELO GESTORA</b>			
<b>Ingresos</b>	N.A.	N.A.	-	<b>Ingresos</b>	14,4	19,4	-25,9%
Propiedad	-	-		Comisiones de terceros	11,9	19,1	
Alquiler	-	-		Comisiones hoteles propiedad y alquiler	-	-	
<b>De los cuales ingresos de habitaciones</b>	N.A.	N.A.	-	Otros ingresos	2,4	0,4	-
Propiedad	-	-					
Alquiler	-	-					

## PRINCIPALES ESTADÍSTICOS

	PROPIEDAD Y ALQUILER						PROPIEDAD, ALQUILER Y GESTIÓN					
	Ocupación		ARR		RevPAR		Ocupación		ARR		RevPAR	
	%	p.p. Cambio	€	% Cambio	€	% Cambio	%	p.p. Cambio	€	% Cambio	€	% Cambio
<b>TOTAL CUBA</b>	-	-	-	-	-	-	<b>55,9%</b>	<b>-3,6</b>	<b>80,8</b>	<b>-17,2%</b>	<b>45,2</b>	<b>-22,2%</b>
<b>TOTAL CUBA BASE COMPARABLE</b>	-	-	-	-	-	-	<b>56,0%</b>	<b>-3,1</b>	<b>82,9</b>	<b>-17,5%</b>	<b>46,5</b>	<b>-21,8%</b>

\* Habitaciones disponibles 12M 2018 (miles): 4,388.6 (vs 4,311.5 en 12M 2017) en P, A y G.

## CAMBIOS EN CARTERA

Aperturas entre 01/01/2018 - 31/12/2018			
Hotel	País / Ciudad	Contrato	Habitaciones
La Unión San Carlos	Cuba / Cienfuegos	Gestión	49
Jagua	Cuba / Cienfuegos	Gestión	173
Meliá San Carlos	Cuba / Cienfuegos	Gestión	56
Gran Hotel Camagüey	Cuba / Camagüey	Gestión	72
Meliá Colón	Cuba / Camagüey	Gestión	58
Paradise Los Cayos	Cuba / Cayo Santa María	Gestión	802
Desafiliaciones entre 01/01/2018 - 31/12/2018			
Hotel	País / Ciudad	Contrato	Habitaciones
-	-	-	-

## EXPANSIÓN

	CARTERA ACTUAL				PROYECTOS									
	12M 2018		2017 YE		2019		2020		2021		Onwards		TOTAL	
	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.
<b>TOTAL CUBA</b>	<b>34</b>	<b>13.425</b>	<b>28</b>	<b>12.517</b>	<b>1</b>	<b>946</b>	<b>4</b>	<b>923</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>1.869</b>
Gestión	34	13.425	28	12.517	1	946	4	923	0	0	0	0	5	1.869
Franquicia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Propiedad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alquiler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



Nuestras operaciones en Cuba cerraron el año registrando unos resultados que estuvieron por debajo de los de 2017, tras haber reportado una caída del RevPAR del -16,6% (en USD) vs 2017 que se explica por caídas tanto en tasas de ocupación, como en precios, debido a un número de factores que impactaron negativamente a nuestras operaciones en el país. Entre estos factores, destacaron el impacto negativo de los huracanes Irma y María, los cuales azotaron al país en el 3Q 2017 e impactaron 11 de nuestros hoteles, motivando a su vez un retraso en la reapertura del destino por parte de los principales tour operadores que nos impidió vender habitaciones en el 1T 2018, la temporada alta; las nuevas restricciones impuestas por el Gobierno de Trump a los norteamericanos que planeen visitar Cuba, las cuales añadieron incertidumbres entre visitantes internacionales, que optaron por destinos alternativos, impactando en nuestros hoteles de La Habana; o la bancarrota de Air Berlín, la cual disponía de diversas rutas semanales hacia Cuba. Además, por si fuera poco, la situación se agravó con la crisis de Cubana de Aviación, la cual resultó en cancelaciones de todas las conexiones, tanto internas, como externas, así como por el hecho de que algunos de nuestros hoteles, como el Paradisus Rio de Oro, Meliá Cayo Guillermo, Sol Sirenas o Meliá Las Dunas, estuvieron parcialmente cerrados por reformas destinadas a modernizar sus instalaciones y equipamientos técnicos, lo que redujo el número de habitaciones disponibles.

Dicho esto, en el lado positivo, cabe destacar que en los últimos meses hemos observado una recuperación en la actividad turística del país.

Por último, mencionar que prácticamente todos los principales países emisores de Cuba registraron significativos avances en los últimos meses, incluyendo Canadá, España, Francia, Rusia e incluso el propio mercado doméstico cubano. Sin embargo, en el lado negativo, decir que el número de visitantes de Estados Unidos, por las restricciones anteriormente mencionadas, se redujo notoriamente, lo que afectó a los segmentos individual y de grupos, del mismo modo que aquellos visitantes procedentes de países como Argentina o Alemania se redujeron por la situación económica vivida en el primero y por la quiebra de Air Berlín en el caso del segundo, ya que redujo el número de rutas que conectaban ambas regiones.

### Cartera de proyectos

Creemos firmemente que Cuba sigue ofreciendo un amplio rango de oportunidades, particularmente en segmentos superiores. Por este motivo, hemos incrementado nuestra presencia en el país tras haber abierto 6 nuevos hoteles, todos ellos bajo contratos de gestión: La Unión San Carlos (Cienfuegos, 49 habitaciones), Meliá San Carlos (Cienfuegos, 56 habitaciones), Meliá Jagua (Cienfuegos, 173 habitaciones), Meliá Colón (Camagüey, 58 habitaciones), Gran Hotel Camagüey (Camagüey, 72 habitaciones) y Paradisus Los Cayos (Cayo Santa María, 802 habitaciones), un *resort* todo incluido que mejorará nuestra oferta en el segmento de lujo y reforzará nuestro liderazgo en el país. El hotel actualmente permanecerá parcialmente abierto, con 250 habitaciones disponibles, ya que las restantes se incorporarán en los próximos meses una vez hayan sido reformadas y adaptadas a las demandas de los segmentos superiores.



# Brasil

## INDICADORES FINANCIEROS

	12M 2018 M€	12M 2017 M€	% Cambio
<b>HOTELES PROPIEDAD Y ALQUILER</b>			
<b>Ingresos</b>	<b>1,5</b>	<b>4,8</b>	<b>-67,4%</b>
Propiedad	0,0	0,0	
Alquiler	1,5	4,8	
<i>De los cuales ingresos de habitaciones</i>	<b>1,1</b>	<b>3,0</b>	<b>-65,0%</b>
Propiedad	0,0	0,0	
Alquiler	1,1	3,0	
<b>EBITDAR</b>	<b>-1,3</b>	<b>-4,9</b>	<b>73,6%</b>
Propiedad	0,0	0,0	
Alquiler	-1,3	-4,9	
<b>EBITDA</b>	<b>-2,2</b>	<b>-13,0</b>	<b>83,3%</b>
Propiedad	0,0	0,0	
Alquiler	-2,2	-13,0	
<b>EBIT</b>	<b>-2,7</b>	<b>-14,3</b>	<b>81,0%</b>
Propiedad	0,0	0,0	
Alquiler	-2,7	-14,3	

	12M 2018 M€	12M 2017 M€	% Cambio
<b>MODELO GESTORA</b>			
<b>Ingresos</b>	<b>4,8</b>	<b>5,2</b>	<b>-9,1%</b>
Comisiones de terceros	3,2	3,4	
Comisiones hoteles propiedad y alquiler	0,1	0,2	
Otros ingresos	1,5	1,9	

## PRINCIPALES ESTADÍSTICOS

	PROPIEDAD Y ALQUILER						PROPIEDAD, ALQUILER Y GESTIÓN					
	Ocupación		ARR		RevPAR		Ocupación		ARR		RevPAR	
	%	p.p. Cambio	€	% Cambio	€	% Cambio	%	p.p. Cambio	€	% Cambio	€	% Cambio
<b>TOTAL BRASIL</b>	<b>24,3%</b>	-	<b>117,9</b>	-	<b>28,7</b>	-	<b>56,9%</b>	<b>5,5</b>	<b>75,1</b>	<b>-11,7%</b>	<b>42,7</b>	<b>-2,2%</b>
<b>TOTAL BRASIL BASE COMPARABLE</b>	-	-	-	-	-	-	<b>58,0%</b>	<b>1,6</b>	<b>74,5</b>	<b>-10,0%</b>	<b>43,2</b>	<b>-7,5%</b>

\* Habitaciones disponibles 12M 2018 (miles): 37,2 (vs 145.2 en 12M 2017) en P y A // 1,138.6 (vs 1,247.5 en 12M 2017) P, A y G.

## CAMBIOS EN CARTERA

<b>Aperturas entre 01/01/2018 - 31/12/2018</b>			
Hotel	País / Ciudad	Contrato	Habitaciones
-	-	-	-
<b>Desafiliaciones entre 01/01/2018 - 31/12/2018</b>			
Hotel	País / Ciudad	Contrato	Habitaciones
Gran Meliá Nacional de Rio	Brasil / Rio de Janeiro	Alquiler	413
Tryp Pernambuco	Brasil / Recife	Franquicia	126

## EXPANSIÓN

	CARTERA ACTUAL				PROYECTOS									
	12M 2018		2017 YE		2019		2020		2021		Onwards		TOTAL	
	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.
<b>TOTAL BRASIL</b>	<b>13</b>	<b>3.024</b>	<b>15</b>	<b>3.563</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Gestión	13	3.024	13	3.024	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Franquicia	0	0	1	126	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Propiedad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alquiler	0	0	1	413	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



Nuestros hoteles de Brasil cerraron el 2018 con un comportamiento positivo si lo comparamos con 2017, en términos generales y en moneda local, y extendieron la recuperación mostrada por nuestras operaciones en el país durante todo el año, tal y como refleja el incremento de RevPAR del 10,2% (en BRL y base comparable). En este sentido, la mejora mostrada por el entorno macroeconómico y las condiciones para hacer negocios, siendo estas últimas también una de las principales causas detrás del incremento significativo en el número de eventos y congresos internacionales celebrados en el país, particularmente en Sao Paulo, y por tanto de la fuerte recuperación de los segmentos MICE y de grupos. Sin embargo, hemos de destacar que los números reportados por la división se vieron afectados por la depreciación del BRL frente al EUR, la celebración de la Copa del Mundo 2018 de la FIFA, así como por algunas incertidumbres entre visitantes internacionales que provocaron una ligera caída en la demanda derivadas de las Elecciones Presidenciales de 2018 que tuvieron lugar en octubre y en las que el Partido Social Liberal liderado por Jair Bolsonaro se hizo con la victoria. No obstante, durante noviembre y diciembre, los resultados fueron especialmente positivos dada la recuperación mostrada por el número de visitantes, tanto nacionales, como internacionales, resultante del alto número de eventos que tuvieron lugar en el país, principalmente en Sao Paulo, tales como el Gran Premio de Fórmula 1 de Brasil 2018, el Salón Internacional del Motor de Sao Paulo, la Expo HSM, la Comic Con, así como diversos festivales musicales, entre otros, que combinados con los diferentes congresos médicos que tuvieron lugar en la ciudad aumentaron la demanda en muy diversos segmentos de mercado, desde el individual hasta los de grupos o MICE.

Asimismo, hay que destacar el hecho de que la división ha avanzado en gran medida si observamos las ventas a través de nuestro canal directo melia.com, las cuales crecieron durante todo el año vs 2017 como resultado de las diversas acciones implementadas a nivel regional destinadas a beneficiarnos de las positivas dinámicas de mercado mencionadas anteriormente y de la recuperación tanto de la demanda nacional, como de la internacional, tales como campañas de marketing destinadas a incrementar las tasas de conversión por medio de la posibilidad de nuevas opciones de pago puestas a disposición de los clientes o una mejora en las relaciones con nuestros proveedores de servicios con el objetivo de incrementar la rentabilidad global de nuestras operaciones. Asimismo, estas acciones motivaron una transformación del país en un importante mercado emisor para diversos

de nuestros hoteles situados en áreas como México o la República Dominicana, principalmente Punta Cana, Playa del Carmen y Cancún, así como en España, entre otros.

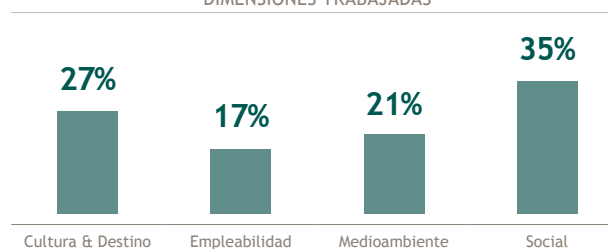
### Cartera de proyectos

Durante 2018, tras haber desafiado el Gran Meliá Nacional de Rio (413 habitaciones) a finales de marzo como parte de nuestra estrategia activa de gestión de la cartera, no hemos incorporado ningún hotel adicional a nuestra cartera en Brasil y no esperamos hacerlo en el corto plazo, ya que continuaremos centrándonos en mejorar los niveles de rentabilidad de la división, optimizar su actual estructura, así como en incrementar la penetración de nuestras marcas con el objetivo de mejorar la penetración de todas ellas en los segmentos vacacional y *bleisure*, particularmente entre segmentos superiores, ya que esto incrementará nuestra resistencia al ciclo para el caso de que este entre en declive de nuevo.

### Responsabilidad corporativa

En el plano social, y con un claro enfoque de trabajo con la comunidad local a través del apoyo directo a colectivos en riesgo, la Regional Brasil ha impulsado iniciativas que orientadas a dar visibilidad a problemas sociales y a la labor que ciertas entidades sin ánimo de lucro realizan contribuyendo a captar recursos necesarios. La sensibilización sobre el medioambiente y la necesidad de protegerlo sigue vigente con la colaboración estrecha con WWF además del refuerzo en el impulso de sensibilización con el reciclaje y el consumo responsable. Además, han apoyado programas como Jovem Aprendiz Brasil, dirigido a ofrecer oportunidades de aprendizaje a jóvenes con talento en entornos reales de aprendizaje. Su apuesta firme en la defensa de la infancia ha permitido que, un año más, Meliá Brasil sea reconocida como Empresa Amiga da Criança.

DIMENSIONES TRABAJADAS



# Asia

## INDICADORES FINANCIEROS

	12M 2018 M€	12M 2017 M€	% Cambio
<b>HOTELES PROPIEDAD Y ALQUILER</b>			
<b>Ingresos</b>	N.A.	N.A.	-
Propiedad	-	-	
Alquiler	-	-	
<b>De los cuales ingresos de habitaciones</b>	N.A.	N.A.	-
Propiedad	-	-	
Alquiler	-	-	

	12M 2018 M€	12M 2017 M€	% Cambio
<b>MODELO GESTORA</b>			
<b>Ingresos</b>	8,5	6,9	23,7%
Comisiones de terceros	5,7	4,6	
Comisiones hoteles propiedad y alquiler			
Otros ingresos	2,8	2,3	

## PRINCIPALES ESTADÍSTICOS

	PROPIEDAD Y ALQUILER						PROPIEDAD, ALQUILER Y GESTIÓN					
	Ocupación		ARR		RevPAR		Ocupación		ARR		RevPAR	
	%	p.p. Cambio	€	% Cambio	€	% Cambio	%	p.p. Cambio	€	% Cambio	€	% Cambio
<b>TOTAL ASIA</b>	-	-	-	-	-	-	<b>60,2%</b>	<b>3,1</b>	<b>72,5</b>	<b>-3,6%</b>	<b>43,7</b>	<b>1,6%</b>
<b>TOTAL ASIA BASE COMPARABLE</b>	-	-	-	-	-	-	<b>60,9%</b>	<b>2,6</b>	<b>86,1</b>	<b>11,9%</b>	<b>52,4</b>	<b>16,8%</b>
Indonesia	-	-	-	-	-	-	60,2%	6,6	66,4	6,5%	40,0	19,7%
China	-	-	-	-	-	-	67,0%	6,1	68,0	-7,9%	45,5	1,3%
Vietnam	-	-	-	-	-	-	58,5%	-1,8	98,4	1,5%	57,5	-1,5%

\* Habitaciones disponibles 12M 2018 (miles): 1,662.6 (vs 1,545.6 en 12M 2017) en P, A y G.

## CAMBIOS EN CARTERA

<b>Aperturas entre 01/01/2018 - 31/12/2018</b>			
Hotel	País / Ciudad	Contrato	Habitaciones
Lavender Boutique Hotel	Vietnam / Ho Chi Minh	Gestión	107
Amena Residences and Suites	Vietnam / Ho Chi Minh	Gestión	75
Meliá Ba Vi Mountain	Vietnam / Hanoi	Gestión	55
<b>Desafiliaciones entre 01/01/2018 - 31/12/2018</b>			
Hotel	País / Ciudad	Contrato	Habitaciones
-	-	-	-

## EXPANSIÓN

	CARTERA ACTUAL				PROYECTOS									
	12M 2018		2017 YE		2019		2020		2021		Onwards		TOTAL	
	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.	Hoteles	Habs.
<b>TOTAL ASIA</b>	<b>21</b>	<b>5.016</b>	<b>18</b>	<b>4.617</b>	<b>9</b>	<b>1.921</b>	<b>6</b>	<b>1.570</b>	<b>4</b>	<b>771</b>	<b>2</b>	<b>695</b>	<b>21</b>	<b>4.957</b>
Gestión	21	5.016	18	4.617	9	1.921	6	1.570	4	771	2	695	21	4.957
Franquicia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Propiedad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alquiler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Nuestros hoteles situados en Asia cerraron el año registrando un comportamiento positivo en términos generales, tal y como refleja el crecimiento de RevPAR de doble dígito (en USD) del +15,7% registrado frente al mismo periodo del año anterior gracias a las nuevas incorporaciones y a la recuperación de ciertos destinos, como Bali, de algunos factores extraordinarios que afectaron a nuestras actividades en la región durante los últimos meses de 2017. Adicionalmente, nos gustaría destacar que 2018, tal y como esperábamos, se ha convertido en un punto de inflexión para nuestra división Asia, ya que ha sido el primer año en el que la contribución global de la misma ha sido positivo a nivel EBITDA gracias a la significativa mejora en las comisiones cobradas, las cuales aumentaron un +30,0% (en USD) vs 2017. En este sentido, nuestros recientemente reposicionados hoteles más los nuevos hoteles incorporados en los últimos meses a nuestra cartera, los cuales están aumentando su penetración e influencia, contribuyeron en mayor medida a los números reportados por la división, todo ello a pesar de que estos siguieron estando impactados por diversos hoteles que aún se encuentran en *ramp up* y que por tanto no están registrando los resultados que se espera de ellos hasta que su operaciones se normalicen. Asimismo, la división no solo ha contribuido en mayor medida a nuestros números consolidados, sino que también se ha convertido en un importante mercado emisor para muchos de nuestros hoteles situados en EMEA y, particularmente, en el Caribe, donde hemos observado un significativo incremento de la demanda de turistas procedentes de China, Japón y Corea del Sur.

Por países, en **China** tanto ingresos como márgenes mejoraron, mientras que el RevPAR (en USD) creció un +4,3% durante el año vs 2017 gracias principalmente a las distintas iniciativas destinadas a incrementar la penetración y reputación de nuestras marcas por medio de acuerdos con Ctrip, así como resultado de acuerdos estratégicos de largo plazo con socios de prestigio, tales como Greenland y Greentown. Adicionalmente, hemos de destacar las positivas dinámicas del mercado de Shanghái, particularmente debido a la celebración de la Feria China de Importaciones y Exportaciones, la cual aumentó la demanda del Meliá Shanghai Hongqiao en gran medida. Adicionalmente, algunos de nuestros hoteles, como el Meliá Jinan o Gran Meliá Xian, extendieron el comportamiento positivo en uno de los mercados más competitivos del mundo, mientras que el Ininside Zhengzhou, el cual cerró

su primer año en operación, registró significativos avances en cuanto a aceptación por parte de los consumidores se refiere y registró un comportamiento especialmente positivo.

En **Vietnam**, nos beneficiamos del fuerte potencial del país, del incremento en el número de turistas internacionales y de su estabilidad política, lo que reforzó el atractivo del destino. Todos estos factores permitieron a nuestros hoteles cerrar el año 2018 registrando resultados positivos en términos generales y un incremento de RevPAR (en USD) del +2,3% vs 2017, con el Meliá Hanoi y Sol Beach House Phu Quoc liderando el crecimiento, y siendo la única excepción negativa el Meliá Danang como resultado de la reforma que afectó a sus instalaciones combinada con la caída en la demanda sufrida por el destino, ya que este año no se celebró el importante Congreso de Cooperación Económica Asia-Pacífico en la región.

En **Indonesia**, el RevPAR (en USD) creció un +29,7% en el año vs 2017, aunque hubo diferencias entre destinos dentro del país, ya que por ejemplo en Bali, su mayor mercado turístico y el más demandado, la evolución fue positiva debido al hecho de que durante el 4T de 2017 se vio negativamente afectado por la erupción del Volcán Agung, mientras que en el 4T de 2018 se benefició de la reunión anual del FMI que tuvo lugar en la región y impactó muy significativamente en la misma. Sin embargo, en ciudades como Yakarta, el crecimiento fue más modesto, aunque el Gran Meliá Jakarta continuó su recuperación y empezó a revertir su tendencia a positiva, tal y como se reflejó en la significativa mejora mostrada en términos de rentabilidad registrada en el periodo. Adicionalmente, Yogyakarta y Macasar son ciudades altamente dependientes del turismo local y la actividad generada por el sector público, por lo que todavía esperamos una normalización y mejora en los niveles de actividad en los próximos meses.

En **Birmania**, el incremento en la competencia combinada con la inestable situación política en el país impactaron negativamente a la industria turística y por tanto al comportamiento del Meliá Yangon frente al mismo periodo del año anterior, mientras que en **Tailandia** nuestro hotel Imperial Boat House, el cual reabrirá en el futuro como Meliá Koh Samui, ha permanecido cerrado para llevarse a cabo una importante reforma y posterior reposicionamiento con el objetivo de hacer frente a las demandas de segmentos superiores, aunque no obstante tenemos unas muy positivas expectativas en el país, en el cual esperamos operar 5 hoteles en 2021. Finalmente, en **Malasia** nuestro hotel situado en Kuala Lumpur registró un comportamiento positivo durante el año vs 2017 gracias a la reforma que se acometió en el 2017 y a su impacto en la demanda, la cual esperamos que continúe creciendo a un buen ritmo en los próximos meses.

Finalmente, nos gustaría destacar que las ventas a través de nuestro canal directo melia.com crecieron en gran medida durante todo el 2018 frente al último año, siendo particularmente relevantes los incrementos mostrados por algunos mercados como China, Indonesia y Vietnam, así como India, Australia, Japón y Corea del Sur, los cuales se convirtieron en importantes mercados emisores para muy diversos de nuestros hoteles situados en el Caribe y EMEA, principalmente en España, país que se ha convertido en uno de los más atractivos y deseados destinos para los visitantes de Asia-Pacífico en viajes largos.

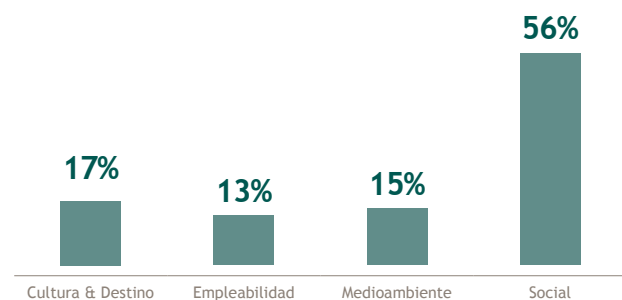
### Cartera de proyectos

Durante el 2018, hemos añadido 3 nuevos hoteles a nuestra cartera de Asia, todos ellos bajo contratos de gestión y situados en Vietnam: Lavender Boutique Hotel (107 habitaciones) y Amena Residences and Suites (75 habitaciones), los cuales han sido incorporados como hoteles de marca blanca, pero que sin embargo en el futuro pasarán a formar parte de nuestra marca Innside (Innside Saigon Central e Innside Saigon Mariamman) tras respectivas reformas y posteriores reposicionamientos, así como el Meliá Ba Vi Mountain Retreat (55 habitaciones).

### Responsabilidad corporativa

En materia medioambiental Asia ha sido la pionera en el impulso de proyectos de economía circular para la mejora de las condiciones de higiene de población vulnerable a través de la elaboración de barras de jabón procedente de residuos junto a Diversey, *partner* de referencia de Meliá. La cercanía a la comunidad local y el entendimiento de las numerosas realidades y necesidades hacen que nuestros hoteles en la región sean muy activos en el desarrollo de acciones enfocadas a la cobertura de todo tipo de necesidades básicas a través de acciones de donación de materiales y consumibles sobre todo tras los tsunamis sufridos en zonas como Sulawesi. En este apartado, de forma coordinada con Unicef, Meliá movilizó a sus grupos de interés en la captación de fondos económicos de apoyo a los damnificados de estas catástrofes.

DIMENSIONES TRABAJADAS







## Perspectivas futuras

### AMÉRICA

De cara al futuro, esperamos incorporar y desarrollar nuevos hoteles en destinos con alto potencial de crecimiento, como el Paradisus Playa Mujeres (México, gestión, 498 habitaciones) que comenzará a operar en el 1S 2019, y con dinámicas de mercado positivas, así como en lugares emblemáticos que nos permitan seguir penetrando en los segmentos superiores y de lujo ofreciendo experiencias inolvidables y únicas a nuestros huéspedes.

En cuanto al primer trimestre de 2019, la temporada alta para nuestros hoteles situados en América, somos optimistas y esperamos mejorar tanto ingresos, como EBITDA (en USD), gracias a la apertura de nuestro nuevo hotel de referencia en la región, el Grand Reserve at Paradisus Palma Real, el cual todavía está en *ramp up*, así como gracias al *ramp up* de los dos hoteles en los que se ha reconvertido el Meliá Caribe Tropical tras su reforma y posterior reposicionamiento y que sin duda reforzarán nuestra posición en los segmentos tanto de familias, como de solo adultos.

### EMEA

Continuaremos añadiendo valor a nuestras propiedades por medio de reformas y reposicionamientos, así como evaluando proyectos de alto valor añadido en ciudades Tier 1 y localizaciones únicas que se beneficien de dinámicas de mercado positivas y que tengan un alto potencial de crecimiento para seguir incrementando nuestra presencia en la región y proporcionando experiencias únicas e irrepetibles a nuestros huéspedes.

El primer trimestre de 2019 apunta a ser un periodo positivo en términos generales y por tanto somos optimistas para todos los países de EMEA en los que operamos, siendo los principales aspectos a destacar los siguientes:

En **Alemania**, esperamos un incremento de RevPAR de dígito bajo-medio gracias a las diferentes reformas y reposicionamientos llevados a cabo y su impacto positivo en el posicionamiento de nuestras marcas entre segmentos superiores. En el **Reino Unido**, considerando el Brexit un factor que puede generar inestabilidad y preocupaciones, esperamos un incremento de RevPAR de dígito medio, mientras que en **Francia** el Movimiento de los Chalecos Amarillos ha reducido las reservas de la primera semana de enero, aunque siguen estando, no obstante, a un nivel casi tan alto como el año anterior y por tanto somos optimistas para el resto del trimestre. En **Italia**, prevemos una mejora de RevPAR de dígito bajo por la ligera caída esperada en el segmento MICE en Milán combinada con el hecho de que históricamente la demanda tiende a ser baja en el segmento de ocio en el resto del país durante el periodo. Por último, en **España** somos optimistas y esperamos un comportamiento positivo de nuestros hoteles urbanos, ya que se beneficiarán de diversos eventos, como FITUR (Feria Internacional del Turismo, enero) en Madrid, el Mobile World Congress (Febrero) en Barcelona o la Semana Santa. Finalmente, en nuestros hoteles vacacionales de España no esperamos cambios significativos durante los primeros meses del año.

### MEDITERRÁNEO

Incorporaremos 2 nuevos hoteles durante los primeros meses de 2019, ambos situados en Marruecos. Adicionalmente, y tras haber invertido en reformas y reposicionamientos de cara a adaptar todos nuestros hoteles situados en la región a las nuevas demandas del mercado, en la actualidad nuestra cartera está perfectamente preparada para dar servicio a segmentos superiores y de lujo, los cuales son más resistentes al ciclo y menos sensibles al precio puesto que los huéspedes están interesados en experiencias únicas e inigualables, que sin duda nos permitirá limitar el impacto de los descuentos ofrecidos por cadenas hoteleras rivales en destinos alternativos, como Turquía y Egipto, entre otros.

Para el primer trimestre del año, el cual históricamente ha sido el más importante junto con la temporada de verano para nuestros hoteles situados en las Islas Canarias, somos cautos dados los distintos retos a los que se enfrenta el mercado y las recientes tendencias dentro de la industria, donde la competencia es cada vez más fuerte debido a la recuperación mostrada por la demanda en destinos alternativos, como Egipto, donde las principales cadenas hoteleras están ofreciendo significativos descuentos en *resorts* de 5 estrellas todo incluido que a su vez están motivando movimientos similares y agresivas campañas de marketing en destinos de la competencia con el objetivo de compensar el impacto que este tipo de acciones están teniendo ya no solo en los precios, sino en las tasas de ocupación. Considerando todos estos aspectos, prevemos una caída en la demanda de visitantes internacionales en el 1T de 2019 frente al mismo periodo del año pasado para nuestros hoteles de las Islas Canarias, principalmente de alemanes y nórdicos, aunque sin embargo hemos observado un incremento en las reservas que nos está permitiendo compensar parcialmente las anteriormente mencionadas caídas.

## SPAIN

Para el primer trimestre del año, somos cautos con nuestros hoteles urbanos no *premium* de España y esperamos un comportamiento mixto dependiendo del área. En Madrid esperamos una pequeña caída de la demanda, particularmente en febrero y marzo, motivada por el efecto Semana Santa y la caída en el segmento individual de ocio, aunque el segmento MICE se espera permanezca fuerte, mientras que para nuestros hoteles situados en el sur de España esperamos una tendencia similar a la de Madrid dado el declive de la demanda individual de ocio, particularmente en Sierra Nevada, por las poco favorables condiciones climáticas, pero que sin embargo esperamos compensar con el mayor número de eventos MICE que se celebrarán en Sevilla durante el periodo. En el este de España, somos optimistas y esperamos que la tendencia positiva iniciada recientemente continúe, particularmente en Barcelona,

mientras que en el norte y este (Levante) se espera que los resultados se vean impactados por la reforma y reposicionamiento del Meliá Zaragoza y por el menor número de ferias bianuales que se celebrarán en la ciudad, lo que impactará negativamente al segmento MICE, aunque esperamos unos números positivos en algunos hoteles, como el Tryp León o Meliá María Pita, entre otros.

## CUBA

Para la temporada alta de 2019 abriremos el Meliá Internacional (Varadero, gestión, 946 habitaciones), que pronto se convertirá en un hotel emblemático para los visitantes y que nos permitirá seguir beneficiándonos de las positivas dinámicas de mercado del país. De cara al futuro, continuaremos activamente evaluando nuevos proyectos con alto potencial de crecimiento para expandir nuestra oferta en el país, principalmente en segmentos superiores, ya que presentan un mayor grado de resistencia ante posibles cambios en el ciclo económico.

Esperamos que las presiones de precios continúen para mantener un cierto grado de competitividad del destino, particularmente en La Habana. Adicionalmente, nuestro hotel Sol Sirenas situado en Varadero permanecerá parcialmente cerrado, ya que estamos llevando a cabo una reforma y posterior reposicionamiento destinado a expandir sus instalaciones que durará varios meses, del mismo modo que la capacidad aérea desde Canadá se espera que caiga por los diversos problemas sufridos por Cubana de Aviación y el incremento de la demanda de algunos destinos de México y República Dominicana. Asimismo, las incertidumbres que rodean al Brexit se espera tengan un efecto negativo en los visitantes del Reino Unido, mientras que otros países, como Italia o los países nórdicos, se verán afectados por caídas en el número de rutas aéreas, del mismo modo que los visitantes procedentes de Argentina continuarán disminuyendo por los problemas sufridos en el país anteriormente mencionados.



## BRASIL

Para el primer trimestre de 2019, esperamos una relativamente baja demanda durante enero, ya que históricamente este mes es un periodo vacacional y por tanto el incremento en el número de visitantes no será significativo hasta la segunda mitad del mes. En este sentido, somos particularmente optimistas de cara a febrero, particularmente en el segmento individual, del mismo modo que esperamos una positiva temporada de Carnaval durante la primera mitad de marzo a la vista de las ventas en libros, las cuales se sitúan en la actualidad un +20,0% por encima de las del año anterior en estas fechas. Sin embargo, y como resultado del hecho de que el Carnaval de 2019 tendrá lugar en marzo, prevemos una ligera caída en los segmentos MICE y de grupos, ya que ambos tienden a registrar una pequeña caída en la demanda debido a las celebraciones.

## ASIA

Esperamos incorporar 3 nuevos hoteles en el 1T de 2019, todos ellos también bajo contratos de gestión: Meliá Ho Tram (Vietnam, 213 habitaciones), Meliá Shanghai Parkside (China, 88 habitaciones) y Meliá Hoi An (Vietnam, 150 habitaciones) que mejorarán nuestra presencia en la región y reforzarán nuestras marcas entre segmentos superiores. De cara al futuro, nos centraremos en alcanzar una masa crítica con nuevas aperturas en países con alto potencial de crecimiento con el objetivo de continuar aumentando la rentabilidad y contribución de la división a nuestras operaciones globales, así como de cara a seguir penetrando en los segmentos *bleisure* y de lujo.

De cara al primer trimestre de 2019, tenemos unas expectativas positivas para nuestros hoteles situados en China y Vietnam, ya que ambas regiones se espera continúen beneficiándose de las nuevas aperturas, así como de la mayor contribución de diversos hoteles recientemente reposicionados y reformados y que todavía están en *ramp up*. Sin embargo, en Indonesia somos cautos y prevemos una ligera caída en la demanda en nuestros hoteles debido a las Elecciones Presidenciales que tendrán lugar en el país. Finalmente, en Malasia y Birmania no esperamos cambios significativos y prevemos que la tendencia positiva del último trimestre de 2018 continúe durante los primeros meses de 2019, mientras que en Tailandia nuestro hotel Imperial Boat House permanecerá cerrado durante todo el año debido a la reforma completa y posterior posicionamiento de la propiedad que se llevará a cabo.



Meliá Sganghai Parkside · China







## Otros negocios

### Club Meliá & The Circle

2018 ha sido un año emocionante que ha supuesto un punto de inflexión para The Circle, nuestro nuevo producto flexible e innovador que sustituirá al antiguo Club Meliá y que se convertirá en el eje sobre el que pivotará nuestro negocio de tiempo compartido en los próximos años, ya que el resort de 5 estrellas todo incluido situado en República Dominicana, Grand Reserve The Circle, finalmente comenzó a operar en diciembre. En este sentido, la nueva apertura nos permitirá adaptar el proceso de venta, ya que los potenciales clientes tendrán la oportunidad de visitar y experimentar los diferentes servicios e instalaciones incluidas y ofrecidas dentro del complejo.

Si analizamos los números reportados por la división, 2018 ha sido un año positivo en términos generales, ya que fuimos capaces de mejorar tanto ingresos, como número de nuevos miembros y migraciones desde el antiguo producto Club Meliá al nuevo, frente al mismo periodo del año anterior.

Por región, en **República Dominicana**, principalmente en Punta Cana, el comportamiento de nuestro producto recientemente introducido The Circle ha sido positivo durante el año si se compara con el 2017 tras haber reportado un incremento en ingresos (en USD), precio medio por contrato, nuevos miembros y migraciones, principalmente debido al impacto positivo que tuvieron las ventas en Semana Santa y el 4T, a pesar de que los números reportados se vieron afectados por el cierre del Meliá Caribe Tropical durante el año, ya que uno de nuestros puntos de venta estaba situado dentro de dicho hotel, así como por el hecho de que Grand Reserve The Circle abrió en diciembre. En **México**, la situación ha sido similar, con ingresos, miembros y migraciones creciendo a un buen ritmo, aunque el crecimiento ha sido algo más limitado y el precio medio por contrato cayó ligeramente debido a determinados aspectos que afectaron al país durante el año, los cuales redujeron el número de turistas procedentes de Estados Unidos, que pasan por ser los más atraídos por este tipo de producto en comparación con los clientes locales.

**Nota importante:** Los resultados de la división se han visto afectados por los cambios en las políticas contables derivados de la entrada en vigor de la NIIF 15. En este sentido, los ingresos y el EBITDA de 2018 y 2017 son inferiores a los que se habrían reportado según las políticas contables aplicadas en ejercicios anteriores. De acuerdo a las mismas, se reconoce en el pasivo del balance consolidado el importe asignado a las obligaciones de ejecución pendientes de satisfacer a los clientes. Una vez que estos servicios sean prestados, dicho pasivo fluirá al patrimonio neto a través de la cuenta de resultados. A efectos comparativos, durante los 12M 2017 el impacto fue de -€25,9M en ingresos y de -€5,2M en EBITDA, aunque los números de 2018 se han visto negativamente afectados por la depreciación sufrida por el USD frente al EUR.

### Negocio inmobiliario

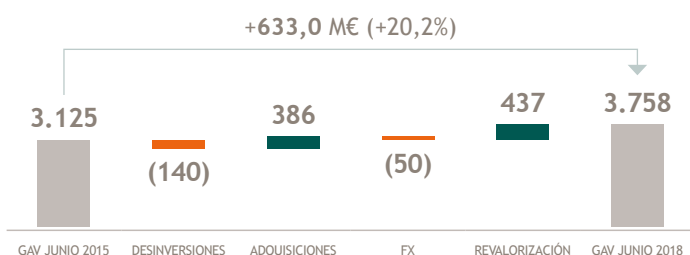
2018 ha sido un año activo para nuestra división inmobiliaria, ya que hemos desinvertido diversos activos no estratégicos situados en España y actualizado la última valoración de nuestros activos en propiedad, la cual databa de 2015.

En el lado de las desinversiones, en julio vendimos 3 hoteles situados en España, el Meliá Sevilla (Sevilla, 365 habitaciones), Sol La Palma (Tenerife, 473 habitaciones) y Sol Jandia Mar (Fuerteventura, 294 habitaciones), a Atom Hoteles Socimi, S.A., una SOCIMI española. La operación, la cual se encuadró dentro de la estrategia destinada a adaptar nuestros hoteles a los nuevos atributos de marca, así como a rotar activos no estratégicos aprovechando oportunidades en el actual momento del mercado inmobiliario, nos reportó unos ingresos de 73,4 M€ y una ganancia de capital a nivel de EBITDA de 6,8 M€. Como parte del acuerdo, el comprador invertirá 20,2 M€ en CAPEX en una renovación completa de 2 de las propiedades para adaptarlas a los actuales estándares de la marca Sol y al potencial de mercado. Asimismo, continuaremos operando los hoteles por medio de contratos de alquiler variable que tendrán una validez de 5 años y que podrán extenderse, a nuestra total discreción, hasta un máximo de 25 años.

Junto a ello, en el 4T y dado que estamos actualmente en negociaciones para vender nuestro hotel situado en Puerto Rico, las cuales todavía están pendientes de la conclusión positiva de un proceso de *due diligence* que se está llevando a cabo en la actualidad y que esperamos concluya en el 1T 2019, hemos reconocido una mejora de capital en nuestra cuenta de resultados consolidada de +5,5 M€ resultante del hecho de que el activo ha pasado a ser reconocido como un “activo no corriente mantenido para la venta” y, por tanto, su valor contable ha sido ajustado según las condiciones inicialmente pactadas en dicho proceso de negociación. Adicionalmente, hemos reconocido una pérdida por deterioro de -6,1 M€ tras haber actualizado el valor razonable del centro comercial que el Grupo explota en Venezuela, según estudio de un experto independiente y que permite reflejar correctamente su valor dada la inestable y compleja situación político-económica existente en el país en estos momentos.

Por otro lado, en junio publicamos los resultados de la nueva valoración de nuestros activos en propiedad, la cual fue elaborada por JLL, el tasador independiente líder del mercado. En este sentido, el GAV (Valor Bruto de Activos) aumentó un +23,2% frente a la valoración de junio de 2015 hasta los 4,401 B€. Dentro de este valor, se engloban 3,758 B€ referentes a los activos en propiedad que consolidan por el método de integración global y 643 M€ de aquellos que lo hacen por medio del método de la participación, que refleja el valor de la participación de la cual Meliá es dueña en dichos activos.

ACTIVOS INTEGRACIÓN GLOBAL



ACTIVOS MÉTODO DE LA PARTICIPACIÓN



	Junio 2018
Valor de los Activos en Consolidación Global	<b>3.758 M€</b>
Habitaciones Totales	<b>14.323</b>
Precio Medio por Habitación	<b>253.588 €</b>
% Cambio Precio Medio por Habitación vs Junio 2015	<b>+36,8%</b>
Tasa de Descuento / Tasa de Salida	<b>10,68% / 7,58%</b>

	Junio 2018
Valor de los Activos por el Método de la Participación	<b>643 M€</b>

Las siguientes tablas incluyen una descripción detallada de la valoración de activos llevada a cabo por JLL.

#### VALORACIÓN DE HOTELES POR HABITACIÓN

	Tipo	2015	2018	Junio 2018
Hoteles LATAM		213.504 €	243.043 €	+13,8%
Hoteles España	Urbano	204.193 €	243.611 €	+19,3%
	Vacacional	113.337 €	211.310 €	+86,4%
Hoteles Europa		312.231 €	415.674 €	+33,1%
<b>TOTAL VALORACIÓN HOTELES</b>		185.314 €	253.588 €	+36,8%

#### RESULTADOS DE LA VALORACIÓN

	Tipo	2015	2018	Junio 2018
Hoteles América		1.257 M€	1.630 M€	+29,7%
Hoteles España	Urbano	696 M€	718 M€	+3,2%
	Vacacional	623 M€	679 M€	+9,0%
Hoteles Resto de Europa		407 M€	605 M€	+48,6%
<b>TOTAL HOTELES</b>		2.983 M€	3.632 M€	+21,7%
Negocio Inmobiliario	América	59 M€	42 M€	-29,4%
	Europa	9 M€	13 M€	+52,0%
<b>TOTAL NEGOCIO INMOBILIARIO</b>		68 M€	54 M€	-18,7%
Otros Activos	América	52 M€	51 M€	-2,6%
	Europa	22 M€	21 M€	-7,8%
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>		74 M€	72 M€	-4,2%
<b>TOTAL ACTIVOS CONSOLIDACIÓN GLOBAL</b>		3.125 M€	3.758 M€	+20,2%
<b>TOTAL ACTIVOS MÉTODO DE LA PARTICIPACIÓN</b>		434 M€	628 M€	+44,8%



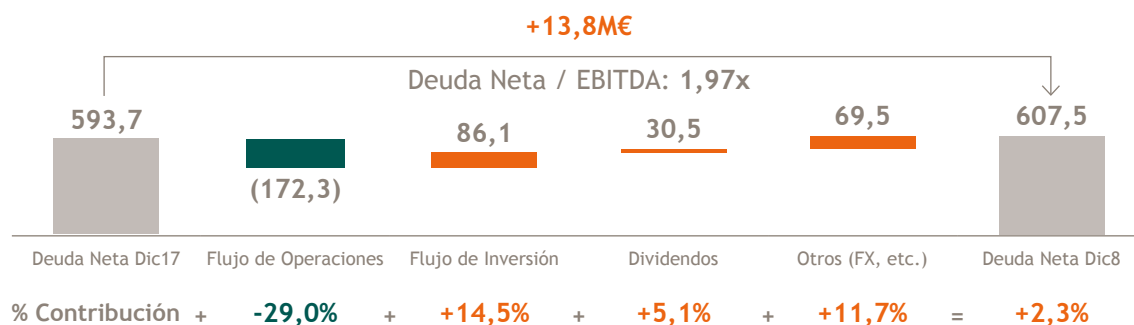
# Inversores & Shareholders

## Deuda y flujos de caja

Durante los últimos doce meses, la Deuda Neta creció en +€13,8M hasta alcanzar los +€607,5M al final del periodo, lo que se compara con el incremento de +€51,2M reportado en los 12M 2017. Los principales factores que han estado detrás de este ligero incremento han sido la integración del ME London, la cual se refleja en los conceptos de Flujo de Inversión y Otros de nuestro Estado de Flujos

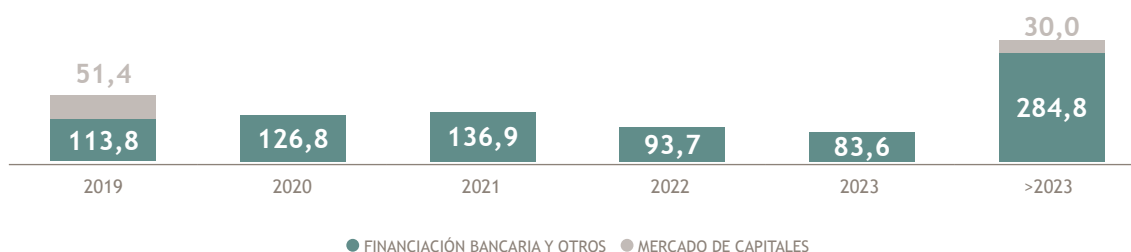
de Efectivo, que fue parcialmente compensada por la venta de 3 hoteles en julio y por el cobro de €12,1M recibido por adelantado debido al actual proceso de venta de nuestro hotel situado en Puerto Rico. Asimismo, nos gustaría reiterar nuestro compromiso de mantener una ratio de apalancamiento Deuda Neta/EBITDA por debajo de las 2,0x de cara a los próximos años.

EVOLUCIÓN DEUDA NETA: DICIEMBRE 2017 - DICIEMBRE 2018 (MILLONES DE €)



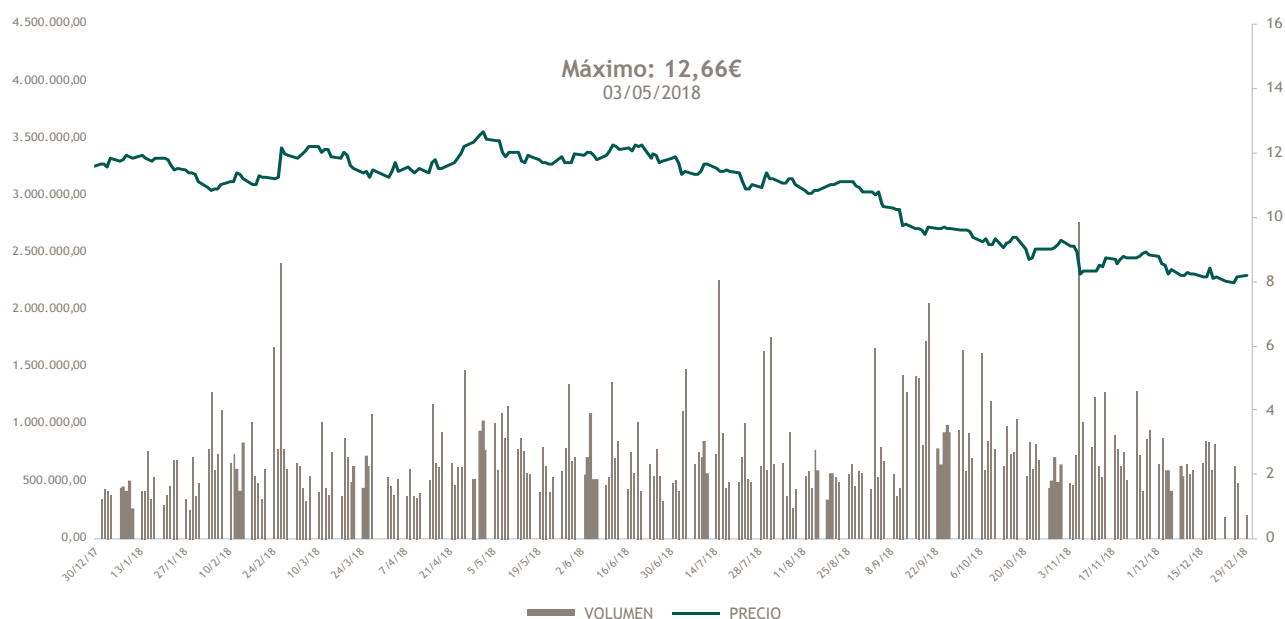
Asimismo, la segmentación de nuestros instrumentos de deuda por fecha de vencimiento se recoge a continuación:

SEGMENTACIÓN DE LA DEUDA POR VENCIMIENTO<sup>1</sup> (MILLONES DE €)



## La acción de Meliá

En lo que va de año, la acción se ha depreciado un -29,6%, mientras que el IBEX 35 ha caído un -15,3%.



	1T 2018	2T 2018	3T 2018	4T 2018	2018
Volumen medio diario (miles de acciones)	627,38	693,88	798,2	774,9	724,4
Meliá (% cambio)	-0,1%	+4,4%	-18,6%	-14,7%	-29,6%
Ibex 35 (% cambio)	-4,4%	+0,8%	-1,8%	-9,2%	-15,3%

	2018	2017
Número de acciones (millones)	229,70	229,70
Volumen medio diario (miles de acciones)	724,36	714,88
Precio máximo (euros)	12,66	13,89
Precio mínimo (euros)	7,96	10,42
Último precio (euros)	8,21	11,5
Capitalización de mercado (millones de euros)	1.885,84	2.641,55
Dividendo (euros)	0,17	0,13

Fuente: Bloomberg. Nota: Las acciones de Meliá cotizan en el Ibex 35 y en el Índice FTSE4Good Ibex.

## Eventos destacados de 2018

- ✓ El día 10 de julio de 2018, la Compañía abonó un dividendo ordinario de €0,1681 por acción a sus accionistas
- ✓ En octubre 2018, la agencia especializada en inversión sostenible más prestigiosa a nivel internacional, RobecoSAM, nos posicionó como la tercera compañía hotelera más sostenible del mundo, y nos otorgó el reconocimiento de Silver Class en el Anuario de Sostenibilidad 2019.

### Política de dividendos

Para el ejercicio 2018, la propuesta de dividendo del grupo o *payout* alcanza un nivel del 30% sobre el Resultado Consolidado atribuido a la Sociedad Dominante (mismo porcentaje que el aprobado sobre el resultado del ejercicio 2017). El dividendo bruto por acción llegará, por tanto, a 0,183 euros, que supondrá una mejora de un 8,9% frente al del año 2017.

### Periodo medio de pago a proveedores

Según lo indicado en su correspondiente nota de las cuentas anuales consolidadas, el periodo medio de pago a proveedores de Meliá Hotels International S.A. y sus sociedades dependientes españolas ha sido de 55,1 días durante el ejercicio 2018, lo cual se compara con los 72,9 días del año 2017. Durante el ejercicio, la Compañía ha llevado a cabo un proceso de revisión de los procesos administrativos desde la recepción de las facturas hasta la emisión de sus pagos reduciendo al máximo su periodo medio de pago.

### Acciones propias

El volumen de acciones propias en poder de la Compañía a cierre de ejercicio asciende a 1.822.968, que representan un 0,79% del capital social. A cierre del ejercicio 2017 eran 1.722.464 acciones, representativas de un 0,75% del capital social. En la Nota 15.3 de las Cuentas Anuales Consolidadas se ofrecen desgloses adicionales.

### 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 de cualquier tipo.



# 04

## Estado de información no financiera

Introducción

Estrategia de Responsabilidad Corporativa

Relación con Grupos de Interés

Gestión Medioambiental

Cadena de Suministro

Personas

Derechos Humanos

Sociedad & Filantropía

Proyecto Calviá Beach

Gobierno Corporativo

Gestión de Riesgos & Cumplimiento







# Estrategia de responsabilidad corporativa

GRI 413-1

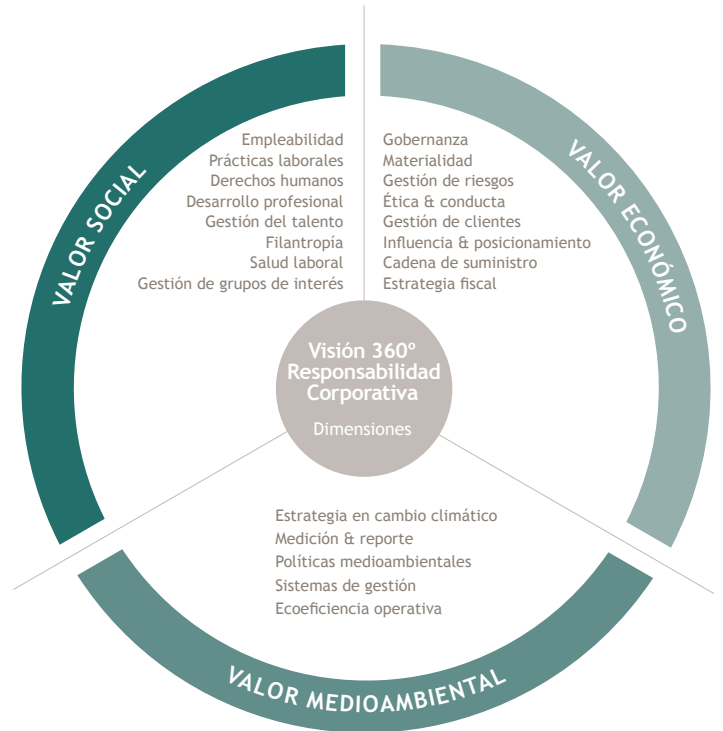
## Referentes en excelencia, sostenibilidad y responsabilidad

Nuestro origen familiar nos imprime una cultura y valores muy arraigados, que marcan nuestro comportamiento, rigen nuestra actividad diaria y el modo en el que nos relacionamos con nuestro entorno.

La Responsabilidad Corporativa (RC) es una palanca esencial de nuestra estrategia de negocio que nos permite avanzar hacia un modelo hotelero más responsable, sostenible y generador de riqueza también para la sociedad.

Ser reconocidos como referente mundial en excelencia, sostenibilidad y responsabilidad es nuestra ambición y, de hecho, forma parte de nuestra Visión 2020. Para lograrlo entendemos la RC desde una perspectiva holística, y contemplamos sus 3 dimensiones de forma integral.

Nuestros compromisos en este campo y la mejora que hemos demostrado nos han llevado a recibir el reconocimiento de *Silver Class* en el Anuario de Sostenibilidad de RobecoSAM.



## Sostenibilidad para la gobernanza

Avanzar en la integración de la RC en nuestra cadena de valor supone un factor de alto impacto para la propia gobernanza de la Compañía y refuerza nuestro cuerpo normativo, transmite más y mejor lo que somos, define el entorno y el negocio, ofrece información financiera y no financiera, nos permite identificar y gestionar los retos a los que nos enfrentamos, gestionar y mitigar riesgos, potenciar la cercanía y el vínculo con nuestros grupos de interés y reforzar nuestra reputación, entre otros.

## Hotelería responsable: impulso global, ejecución local

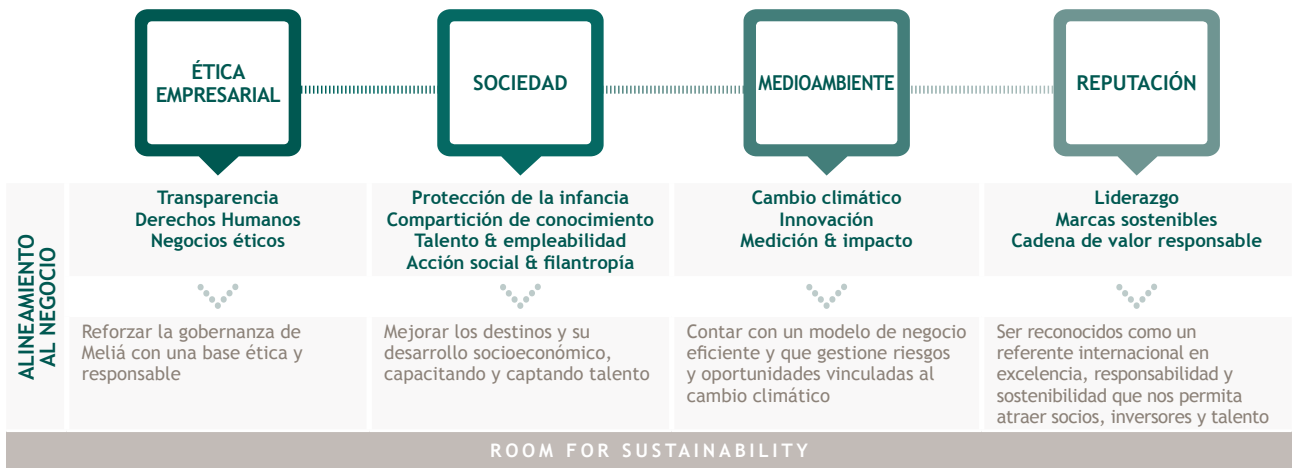
Nuestra estrategia alineada e integrada en el negocio hotelero, está estructurada en torno a 4 pilares clave y nos lleva a impulsar el cambio a nivel global asegurando su ejecución en los hoteles, a nivel local. Todas nuestras regionales se implican de forma directa en la ejecución de nuestra estrategia responsable, impulsando la cercanía a la comunidad local.

Entendemos los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como una excelente oportunidad para avanzar en este campo, ya que nos acerca a las diferentes realidades con las que convivimos, entendiéndolas mejor para poder contribuir a mejorarlas, a través de cuatro enfoques principales o primarios, sobre los que consideramos debemos poner un foco más claro dado nuestro negocio, que se apoyan en otros de carácter secundario, que complementan nuestra acción.

Para asegurar la ejecución estamos trabajando en un sistema digital de captura y reporte de información vinculada a Responsabilidad Corporativa y dando mayor peso e iniciativa a las unidades de negocio para impulsar la ejecución de la estrategia en los destinos, de forma alineada con nuestra estrategia y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

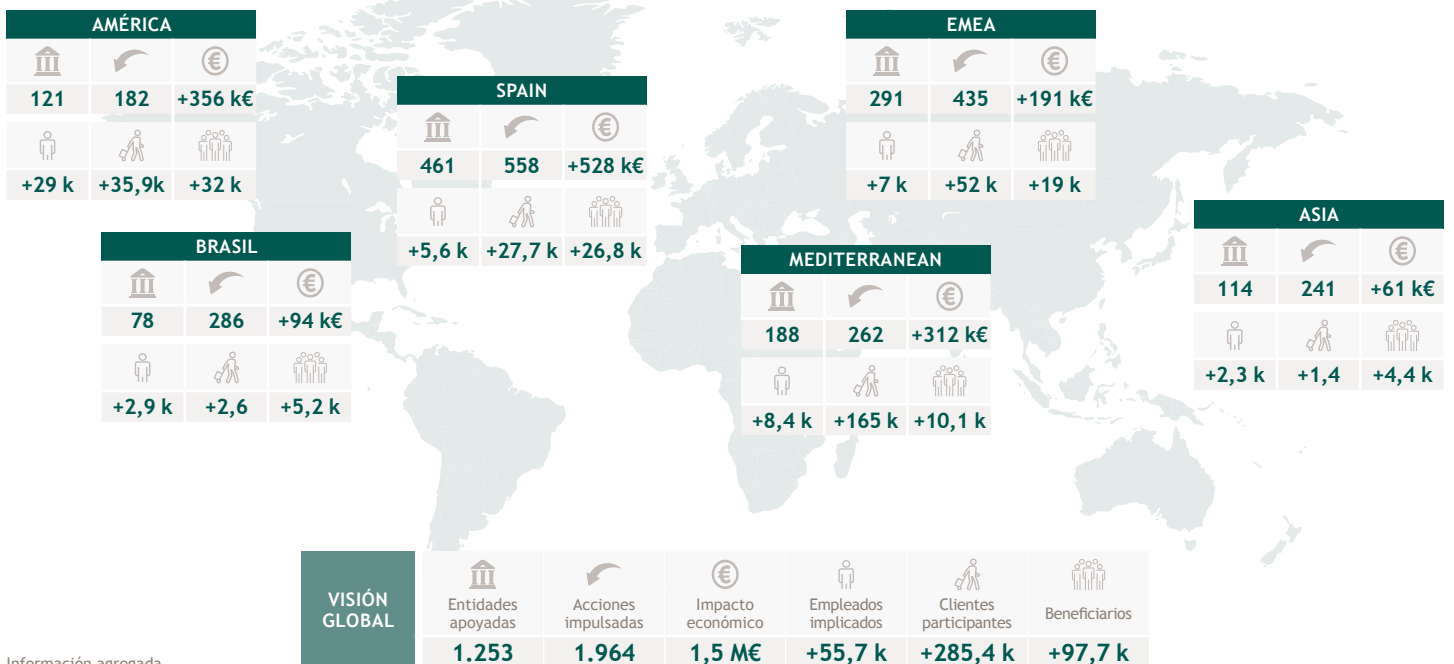


PILARES DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA



ROOM FOR SUSTAINABILITY

IMPULSO REGIONAL DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA



Información agregada

# Relación con grupos de interés

GRI 102-12; GRI 102-42; GRI 102-43

## Presencia y compromisos públicos

Para reforzar nuestro liderazgo, reputación y cumplir nuestros compromisos públicos nos marcamos el objetivo de estar presentes en entornos, instituciones y foros de referencia alineados a nuestra visión estratégica. Nuestra presencia pública nos permite entender el contexto que vivimos y asumir un rol activo para la mejora continua, transmitiendo nuestra visión, impulsando asuntos globales, como la Agenda 2030 de Naciones Unidas y los ODS, y dando respuesta a los asuntos de materialidad.

Entre estas materias destacan el impulso de una industria turística más responsable y sostenible, la protección de los derechos humanos, la lucha contra el cambio climático o los derechos laborales, entre otros.

Participar en foros de referencia nos acerca a las tendencias, retos y riesgos que tenemos presentes en nuestra actividad para seguir cumpliendo las expectativas de nuestros grupos de interés y generando impacto positivo para ellos y para la sociedad, a través de nuestra actividad.

<b>+370</b>	<b>32%</b>	<b>+85</b>	<b>+25</b>
Participaciones en foros	Alcance internacional	Ponentes en foros	Países

## Diálogo bidireccional

Mantenemos la relación con nuestros grupos de interés a través de diferentes canales y herramientas, adaptadas a las necesidades de cada uno de ellos, para fomentar la cercanía. Precisamente, para avanzar en este aspecto, en 2018 hemos aprobado una [Política de Relación con Grupos de Interés](#), que formaliza el modelo de vínculo y lo refuerza.

Nuestra política se basa en los principios internacionales de Accountability AA1000SES (2011) para dar respuesta exhaustiva y equilibrada a compromisos, cuestiones relevantes, impactos, oportunidades y riesgos en nuestra relación con ellos.

Para Meliá, sus grupos de interés son actores clave, por eso los implicamos para que contribuyan al desarrollo y cumplimiento de nuestros compromisos y avanzar, juntos, hacia un modelo de hotelería sostenible. Aunque todos nuestros grupos de interés son importantes, aplicamos criterios de priorización atendiendo a su volumen, criticidad o impacto en el negocio para dirigir nuestra relación con ellos.

Por otro lado y vinculado con nuestro Análisis de Materialidad, incorporamos en este diálogo los asuntos clave que resultan materiales, trascendentes y significativos también para ellos, a los que damos respuesta, ofrecemos soluciones e informamos sobre nuestro desempeño en estas materias de forma regular.

## COMPROMISOS PÚBLICOS

### PERSONAS

El compromiso con las personas y su desarrollo es esencial para nosotros

### INDUSTRIA & TURISMO

Nos implicamos para seguir haciendo del turismo una industria generadora de prosperidad y valor

### CAMBIO CLIMÁTICO

Queremos liderar la lucha contra el cambio climático en la industria hotelera

### INFANCIA & DERECHOS HUMANOS

Hacemos de la ética y la defensa de los derechos humanos una máxima en nuestro negocio

### SOSTENIBILIDAD

Avanzamos en la integración de criterios sostenibles en nuestros hoteles

## Gestión de incidencias

Nuestros clientes pueden dirigirse a nosotros a través de [miexperiencia@melia.com](mailto:miexperiencia@melia.com) / [myexperience@melia.com](mailto:myexperience@melia.com), para compartir cualquier incidencia, sugerencia o reflexión en relación al producto hotelero y no hotelero, la prestación del servicio, la oferta gastronómica o, en definitiva, cualquier aspecto vinculado con la entrega de la promesa de marca. Nuestros hoteles tienen el compromiso de ofrecer una respuesta en un máximo de 48 horas.

<b>7.967</b>	<b>99,8%</b>
Incidencias en 2018	Incidencias resueltas en menos de 48h

Información agregada



## Gestión y poder de influencia

### GRUPOS DE INTERÉS

	ACCIONISTAS & INVERSORES	PROPIETARIOS & SOCIOS	PROVEEDORES	CLIENTES	EMPLEADOS	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	COMUNIDAD LOCAL
<b>CANALES</b>	Roadshows Junta General de Accionistas Oficina de relación con inversores Newsletters Proxy Advisors	Órganos de Gobierno Oficina del propietario Oficina de prensa Portal del propietario Newsletters corporativas	Central de compras Newsletters Oficina de prensa y relaciones	Encuestas de satisfacción Melia.com Modelo de fidelidad Redes sociales Acciones de publicidad Campañas Vídeos	Portal del empleado Revistas internas Encuestas de satisfacción Comunicaciones internas	Relaciones institucionales Presencia institucional Asociaciones y patronales	Asociaciones vecinales Medios de comunicación Redes sociales Actividades sociales Vídeos
<b>INFLUENCIA</b>	Nº de acciones: 229.700.000 30 roadshows 11 países visitados	606 propietarios 34 nacionalidades 5 socios JV	5.883 proveedores 414,5 M€ facturados a proveedores locales	11 millones de clientes fidelizados 26,5% ventas melia.com	45.966 empleados 84,9% índice de compromiso	467 k€ recaudados a favor de la infancia 1.254 entidades sociales apoyadas 1,54 M€ valor económico de las acciones de RC impulsadas	
<b>RIQUEZA GENERADA</b>	<b>38,3 M€</b>	<b>168,9 M€</b>	<b>1.209,4 M€</b>	<b>2.837,8 M€</b>	<b>639,2 M€</b>	<b>272,0 M€</b>	

### Compromisos con Grupos de Interés

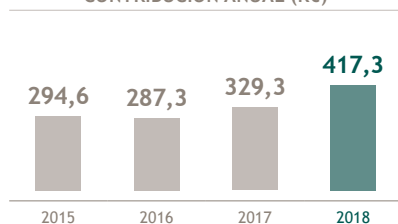
## Relaciones institucionales transparentes

Promovemos diferentes vías de colaboración con entidades, colaboradores y socios que comparten nuestras inquietudes e impulsan proyectos e iniciativas enfocadas a conseguir objetivos compartidos.

Los ámbitos en los cuales trabajamos en colaboración se sustentan en nuestro conocimiento del negocio hotelero y adquieren una visión global o local atendiendo a las necesidades y requerimientos de cada *partner*, siempre bajo unos sólidos valores como la vocación de servicio y la proximidad.

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

REPRESENTACIÓN EN ORGANISMOS & ASOCIACIONES CONTRIBUTIÓN ANUAL (K€)



CONTRIBUCIONES DESTACADAS (2018)

Nombre de la Organización	Contribución (€)
Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España	75.000
Exceltur	27.000
World Travel & Tourism Council (WTTC)	33.816

ASUNTOS DE RELEVANCIA PARA MELIÁ (2018)

Asunto	Contribución (€)
Turismo Sostenible	150.003
Promoción de Empleo	61.298

\* La lista de entidades 2018 se encuentra en el capítulo de Anexos.

# Gestión medioambiental

GRI 201-2

## Comprometidos en la lucha contra el cambio climático

Queremos liderar la lucha contra el cambio climático en la industria hotelera y contribuir a preservar el entorno medioambiental y paisajístico, fomentando una cultura de turismo sostenible.

Nuestra preocupación por los potenciales efectos negativos de la actividad hotelera alcanza a todos los aspectos de la actividad turística y, por ello, trabajamos para impulsar un modelo hotelero que avance hacia la reducción de su impacto en el clima, en los destinos y en sus ecosistemas. Con el propósito de contribuir desde nuestra posición de empresa hotelera de referencia nos comprometimos en 2015 para contribuir a los acuerdos globales marcados en la COP21 de París.

Apostamos por la innovación y la tecnología para ser más eficientes y gestionar mejor y de forma más responsable el consumo de recursos, la reducción de emisiones, la incorporación de soluciones alternativas de movilidad sostenible y el respeto por la biodiversidad.

Tenemos presente que nuestros clientes tienen cada vez una mayor motivación, inquietud y sensibilidad por los aspectos relacionados con el medioambiente. En nuestro

camino por avanzar en un turismo más sostenible nuestros clientes juegan un papel esencial y, para hacerlos partícipes, los implicamos e involucramos en la consecución de nuestros objetivos.

Este hecho adquiere una relevancia especial en destinos emergentes o países en desarrollo para los que la protección del medioambiente y el entorno supone una clara ventaja competitiva.

El modelo de gestión sostenible en el que trabajamos quiere contribuir de forma activa, no sólo a dar respuesta a los compromisos medioambientales que hemos asumido, sino a nuestro avance en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para los cuales hemos asumido objetivos específicos.



## Cambio climático: riesgos & oportunidades

Somos conscientes de los riesgos y oportunidades que el cambio climático entraña para nuestra industria y por ello los monitorizamos desde una perspectiva global para su prevención, poniendo un especial foco en asegurar que nuestras inversiones son adecuadas, eficientes y viables desde la perspectiva económica y medioambiental, integrando en la toma de decisiones los aspectos que abren nuevas oportunidades para mejorar nuestra gestión y enriquecer nuestra propuesta de valor. Dada la gestión preventiva que realizamos actualmente no recurrimos a garantías y provisiones para riesgos ambientales.

Basamos nuestro modelo de gestión de riesgos en el marco metodológico internacional COSO II. Con carácter anual actualizamos nuestro Mapa de Riesgos, que es elevado al Comité de Auditoría & Cumplimiento y al Comité Ejecutivo.

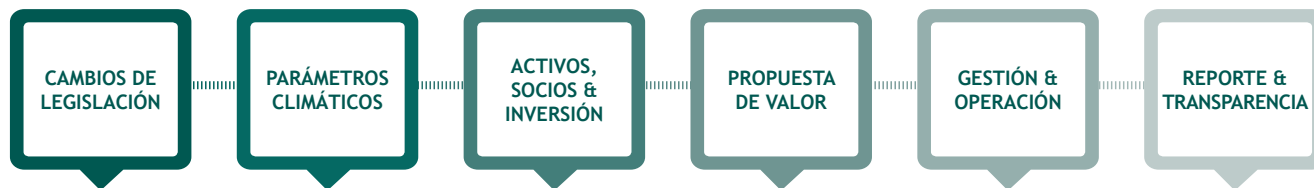
La Oficina Global Técnica de Meliá coordina la ejecución de medidas enfocadas a la gestión de riesgos asociados al cambio climático, de forma alineada con las áreas de Ingeniería, Medioambiente, Compras y Seguros, entre las que destacan:

- ✓ Revisión y actualización de la ubicación geográfica, antigüedad de los activos, tipo de gestión y exposición a eventos climatológicos extremos
- ✓ La medición constante de consumo de recursos naturales impulsada a través de SAVE, proyecto diseñado *in-house* en 2008 que nos permite conocer el nivel de consumos de los hoteles con periodicidad diaria
- ✓ Medición de emisiones de gases de efecto invernadero y la activación de medidas para su reducción

IMPACTO	TIPOLOGÍA	DESCRIPCIÓN	ALCANCE	MAGNITUD	GESTIÓN
Cambios regulatorios	Transición	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Directiva Europea 2012/27/UE: Auditorías energéticas o certificaciones UNE EN ISO 50001</li> <li>✓ Directiva Europea 2010/31/EU: Obtención de certificados de rendimiento energético en activos en venta, alquiler o construcción</li> </ul>	<b>67,2% portfolio en Europa</b>	Medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Certificaciones energéticas</li> <li>✓ Cuerpo normativo &amp; políticas</li> </ul>
Riesgos físicos	Operación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pérdida de atractivos de destinos turísticos (mediterráneo) por calor elevado, sequías y escasez de agua, exposición a incendios forestales</li> </ul>	<b>23,4% portfolio Mediterráneo</b>	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad de reconducir demanda</li> <li>✓ Creación/adaptación de producto turístico</li> <li>✓ Estrategia de innovación</li> <li>✓ Estrategia comercial</li> </ul>
Riesgos físicos	Operación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incrementos en frecuencia y/o magnitud de eventos climáticos extremos en el Caribe: afectación a infraestructura, requisitos adicionales de gestión de emergencias, gastos operativos y seguros, sistemas <i>back up</i> de agua, energía, y evacuaciones, interrupciones del negocio e incrementos de costes laborales</li> </ul>	<b>16,1% portfolio Caribe</b>	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Protocolos integrales de seguridad</li> <li>✓ Sistemas de gestión de emergencias</li> <li>✓ Cobertura de seguro de activos</li> <li>✓ Sistemas de <i>back up</i> agua y energía</li> <li>✓ Seguros de interrupción de actividad</li> </ul>
Riesgos físicos	Operación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El aumento de las temperaturas y la reducción de las nevadas pueden reducir la viabilidad de las operaciones de las unidades de negocio ubicadas en estos destinos</li> </ul>	<b>1% portfolio en destinos invierno</b>	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Creación de producto turístico alternativo en los mismos destinos</li> <li>✓ Adaptabilidad de los activos</li> </ul>
Clientes	Transición	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pérdida de la reputación de marca debido a la percepción de los grupos de interés de que la Compañía no actúa con responsabilidad en relación al impacto de su actividad y, como consecuencia, no toma suficientes medidas para mitigar sus emisiones de CO<sub>2</sub></li> </ul>	<b>Global</b>	Medio-alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis de materialidad</li> <li>✓ Gestión de la reputación &amp; crisis</li> <li>✓ Estrategias de comunicación</li> <li>✓ Estrategia de certificación de hoteles sostenibles</li> <li>✓ Sistemas medición &amp; monitorización</li> <li>✓ Gestión del posicionamiento institucional</li> <li>✓ Acceso a expertos</li> </ul>

### Cambio climático: riesgos & oportunidades

	FENÓMENOS CLIMATOLÓGICOS Y DESASTRES NATURALES EXTREMOS DE ALTO IMPACTO	FRACASO DE LA MITIGACIÓN DEL IMPACTO Y LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO	PÉRDIDA DE BIODIVERSIDAD Y COLAPSO DEL ECOSISTEMA MARINO Y TERRESTRE	DAÑOS CAUSADOS POR LA ACTIVIDAD HUMANA E INDUSTRIAL
IMPACTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Impacto en infraestructuras</li> <li>✓ Daños ambientales</li> <li>✓ Pérdida de vidas humanas, calidad y condiciones de vida</li> <li>✓ Incremento de los niveles de pobreza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de compromiso de gobiernos y empresas</li> <li>✓ Incumplimiento de medidas efectivas para mitigar el impacto del cambio climático</li> <li>✓ Impacto directo en las poblaciones</li> <li>✓ Necesidad de adaptación por parte del sector privado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consecuencias irreversibles para el medio ambiente</li> <li>✓ Agotamiento de recursos</li> <li>✓ Factor limitante para la creación de riqueza en los destinos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de prevención de grandes daños y desastres</li> <li>✓ Delitos medioambientales</li> <li>✓ Impacto negativo en la salud, infraestructuras, actividades económicas y medioambiente</li> </ul>
MITIGACIÓN / PREVENCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseño de planta hotelera con planteamientos preventivos</li> <li>✓ Gestión preventiva de fenómenos climatológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad de reconducir demanda</li> <li>✓ Creación/adaptación de producto turístico</li> <li>✓ Estrategia de innovación</li> <li>✓ Estrategia comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Protección de entornos naturales y ecosistemas</li> <li>✓ Impulso de la economía circular</li> <li>✓ Diseño de productos y soluciones sostenibles y de bajo impacto</li> <li>✓ Impulso de cadena de suministro responsable de bajo impacto para el ecosistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Medición del impacto para su mitigación o reducción</li> <li>✓ Desarrollo de programas integrales de gestión eficiente de recursos naturales</li> <li>✓ Gestión de residuos generados por la actividad turística</li> </ul>



	CAMBIOS DE LEGISLACIÓN	PARÁMETROS CLIMÁTICOS	ACTIVOS, SOCIOS & INVERSIÓN	PROPUESTA DE VALOR	GESTIÓN & OPERACIÓN	REPORTE & TRANSPARENCIA
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anticipación a cambios normativos en relación a la gestión empresarial frente al cambio climático</li> <li>Incentivo a la implantación de nuevas medidas alineadas con dichos cambios normativos</li> <li>Refuerzo de la estrategia corporativa frente al cambio climático</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posible incremento del valor de destinos turísticos por climatología más agradable abre nuevas oportunidades de expansión y crecimiento a la Compañía</li> <li>Extensión de la temporada alta en destinos turísticos en los que las temperaturas cálidas se mantengan durante más tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Firmas de análisis bursátil, bancos de inversión, entidades aseguradoras, instituciones financieras y propietarios de activos hoteleros son cada vez más sensibles y exigentes a la hora de seleccionar su inversión</li> <li>Atracción de nuevos socios estratégicos y opciones para explorar y asumir nuevos retos y compromisos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevos patrones de consumo motivados por una mayor sensibilidad de la sociedad</li> <li>Impacto con nuevos conceptos de producto y servicio</li> <li>Apertura a nuevos clientes y mejor entendimiento de los actuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoras operativas en infraestructura hotelera</li> <li>Acceso a nuevos sistemas más eficientes e innovadores</li> <li>Nuevas oportunidades para la innovación</li> <li>Impulso de nuevas palancas para la formación y capacitación de equipos</li> <li>Mejoras en los protocolos de seguridad y gestión de crisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoras en la captura, medición y análisis de la información</li> <li>Mejoras en la puesta en valor del compromiso medioambiental</li> <li>Respuesta a asuntos de materialidad de grupos de interés</li> <li>Incremento de los niveles de confianza</li> </ul>

\* Fuente: World Economic Forum



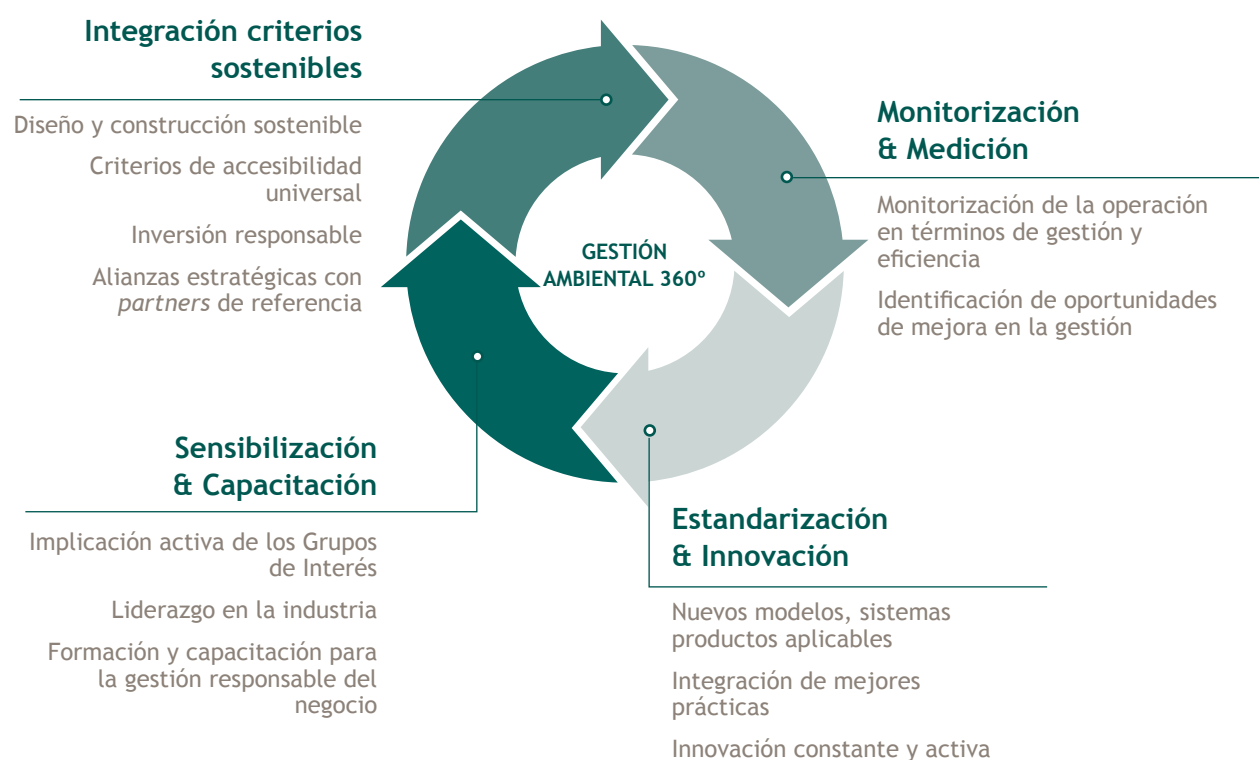
## Cuerpo normativo reforzado para la defensa medioambiental

La aprobación en 2017 de nuestra [Política Medioambiental](#) y la [Política de Responsabilidad Corporativa](#) sentó las bases para el reforzo de nuestro cuerpo normativo en esta materia.

Por ello, y en aras de reforzar nuestro modelo, nuevas políticas aprobadas este año hacen referencia expresa a este compromiso, como la [Política de compras y contratación de servicios responsables](#), con un enfoque claro en la adquisición de producto y contratación de servicios sostenibles, la [Política de Filantropía](#), en la que se establece la defensa del medioambiente como un pilar clave de nuestra colaboración social, e incluso la [Política de Derechos Humanos](#), a través de la cual reconocemos el derecho de las comunidades a disfrutar de un medio ambiente seguro, limpio y saludable, sobre todo dada la importancia del medioambiente para los destinos en los que operamos.

## Ciclo medioambiental

Meliá ha asumido importantes compromisos en la lucha contra el cambio climático, entre muchos motivos, por el hecho de desarrollar su actividad en una de las industrias más influenciadas por los impactos de esta realidad global. Este aspecto responde, además, a un asunto de especial materialidad. De este modo, la estrategia medioambiental se estructura en torno a cuatro líneas de trabajo:



## Innovación, tecnología y gestión de los recursos

En nuestro crecimiento, la reducción del impacto medioambiental, la sostenibilidad y el respeto por el entorno están presentes, desde el inicio, en nuestros proyectos de construcción, reforma y rehabilitación hotelera para contribuir a la lucha contra el cambio climático desde la operación hotelera.

Elevar nuestros estándares de sostenibilidad nos exige actuar en diferentes niveles de gestión técnica y sostenible. Apostamos por una inversión bajo criterios de impacto económico y eficiencia energética que nos permita, además de reducir el impacto en emisiones que nuestra actividad genera, asegurar la viabilidad económica y técnica de los proyectos.

Para lograrlo, integramos criterios de sostenibilidad en las infraestructuras, aplicamos materiales y productos eficientes y certificados, sistemas de frío y calor inteligentes, sistemas de control con base tecnológica e impulsamos la recogida selectiva de residuos, destinamos tiempo y recursos a la capacitación de nuestros equipos técnicos para asegurar la mejor gestión del activo hotelero desde la perspectiva medioambiental. Asimismo nuestros manuales de diseño y construcción contemplan criterios de accesibilidad universal como iluminación presencial, ascensores amplios, rampas, elevadores de piscina, zonas comunes libres de obstáculos, habitaciones adaptadas, entre otras.

Trabajamos junto a aliados que refuerzan nuestra estrategia de reducción de consumos energéticos y emisiones de gases de efecto invernadero. Así, en los últimos años hemos impulsado varios proyectos de ahorro y eficiencia junto a empresas de servicios energéticos (ESE's o ESCO, su acrónimo en inglés).

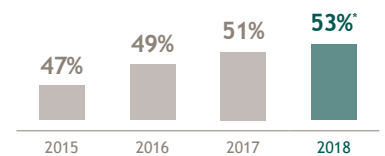
Un factor clave para hacer realidad nuestros compromisos en la descarbonización de la actividad hotelera es la adquisición de energía verde certificada. En 2017 diseñamos una estrategia de contratación global enfocada, en minimizar el impacto del precio de adquisición de energía y a priorizar la compra de energía verde certificada. Los resultados están siendo muy positivos ya que estamos logrando importantes avances, evolucionando del 49% del suministro de energía verde en 2016, al 53% actual. Nos encontramos en una situación excelente para alcanzar nuestro objetivo del 70% en el año 2020.

Además, tenemos presente que impulsar un modelo de gestión hotelero más eficiente y sostenible pasa por el impulso de alianzas estratégicas con socios de referencia en materias de I+D, la instalación de tecnología y la economía circular, para desarrollar proyectos conjuntos que beneficien al medioambiente y a la sociedad en su conjunto.

De la mano de una *start-up* mallorquina, y en línea con la transformación digital que estamos viviendo, hemos dado un importante impulso a la digitalización de nuestra gestión implementando herramientas digitales de Mantenimiento Preventivo y Correctivo (GMAO). De este modo, contamos con información centralizada y compartida en un único repositorio *cloud*, sin papel, al alcance de todas las áreas involucradas y que nos ofrece información en tiempo real.

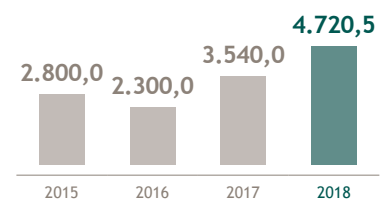
La herramienta nos permite optimizar recursos y evaluar las cargas de trabajo en relación a las tareas de mantenimiento asegurándonos estar en las mejores condiciones de evaluar el compliance, medir los resultados de la actividad y definir objetivos de cara a mejorar la gestión y reducir las emisiones asociadas.

### CONSUMO DE ENERGÍA VERDE CERTIFICADA AGREGADO



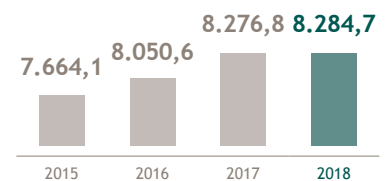
\* Objetivo 2020: 70%  
Información consolidada 2018: 56,65%

### INVERSIÓN MEDIOAMBIENTAL AGREGADA (K€)



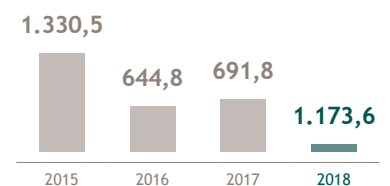
Información consolidada 2018: 4.654,3 k€

### GASTO MEDIOAMBIENTAL AGREGADO (K€)



Información consolidada 2018: 6.985,7 k€

### AHORROS MEDIOAMBIENTALES AGREGADOS (K€)



Información consolidada 2018: 1.155,4 k€

### AVANCES EN LA IMPLANTACIÓN DE LA HERRAMIENTA GMAO

<b>13</b> Países	<b>177</b> Hoteles	<b>+4.550</b> Usuarios
---------------------	-----------------------	---------------------------



Enfriadoras de alto rendimiento con recuperación de calor



Calderas de condensación de alto rendimiento



Grupos de presión con velocidad variable



Bomba de calor con gas refrigerante CO2 con recuperación de frío para climatización



Recuperación de calor residual de la producción de climatización



Bombas de caudal variable



Farolas solares como proyecto de I+D



Puntos de recarga para vehículos eléctricos



Suelos y pavimentos con bajas emisiones de compuestos orgánicos volátiles certificados con ISO 14.001



Contadores individualizados para los suministros



Sensibilización y concienciación del cliente y de los empleados



Lencería de cama con triple certificado. OEKO - T.EX Standard 1000, MADE GREEN by AITEX



Papel de fotocopiadoras reciclado o blanco certificado FSC y PEFC



Productos de limpieza comprados a empresa que apuestan por la sostenibilidad y el respeto con el medioambiente



Mobiliario con certificación FSC e ISO 14.001



Amenities con productos libres de parabenos y compuestos naturales



Iluminación LED, detectores de presencia y reguladores de intensidad



Domótica para optimizar el consumo de energía



Carpintería de aluminio con doble vidrio con control solar y sistema de aislamiento SATE



Recogida de aguas pluviales para riego y recuperación de aguas grises



Sistema de gestión centralizado (BMS)

GRI 302-4; GRI 302-5; GRI 303-1; GRI 305-1; GRI 305-2; GRI 305-3; GRI 305-5

## Principales magnitudes medioambientales

### PROPIEDAD, ALQUILER, GESTIÓN Y FRANQUICIA (BARBACÁN)

#### REDUCCIÓN DE EMISIONES (SCOPE 1+2)

	Promedio 2012-2018	Promedio 2012-2018 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
Emisiones CO <sub>2</sub> (Kg)	224.346.191	-8,40%	244.922.107
Por Estancia (Kg)	12,88	-14,02%	14,98

#### REDUCCIÓN DE CONSUMO DE ENERGÍA

	Promedio 2012-2018	Promedio 2012-2018 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
D. Cooling (kWh)	39.750.190	6.120,10%	639.060
D. Heating (kWh)	25.583.028	96,86%	12.995.545
Propano (Kg)	3.621.117	-14,43%	4.231.991
Gas Natural (m <sup>3</sup> )	9.407.644	16,23%	8.094.191
Gasóleo (l)	4.854.426	-42,55%	8.450.427

#### REDUCCIÓN DE CONSUMO DE AGUA

	Promedio 2012-2018	Promedio 2012-2018 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
Consumo de Agua (m <sup>3</sup> )	8.796.545	-1,94%	8.970.624
Por Estancia (m <sup>3</sup> )	0,51	-7,96%	0,55

#### REDUCCIÓN DE CONSUMO DE ELECTRICIDAD

	Promedio 2012-2018	Promedio 2012-2018 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
Consumo de Electricidad (kWh)	353.205.318	-8,99%	388.087.443
Por Estancia (kWh)	20,28	-14,57%	23,74

#### HUELLA DE CARBONO

Alcances (tCO <sub>2</sub> )	2015	2016	2017	2018
Scope 1	51.056	47.619	48.110	51.331
Scope 2	163.905	165.645	154.955	153.699
Scope 3	55.903	59.696	54.652	53.982
<b>TOTAL</b>	<b>270.863</b>	<b>272.960</b>	<b>257.716</b>	<b>259.011</b>

Scope 1: Cálculo de emisiones fugitivas con alcance España y extrapolado a resto de portfolío. Scope 3: Incluye emisiones derivadas de la gestión de residuos con alcance España y transporte de empleados a sus lugares de trabajo y viajes de negocios. No incluye huella de carbono de productos y servicios, bienes capitales y franquicias.

#### CONSUMO DE AGUA

Total consumo de agua (m <sup>3</sup> )	2015	2016	2017	2018	Objetivo 2018
Total consumo de agua fresca*	10.679.907	10.697.788	10.825.071	10.595.067	10.814.746,50

\* Todo el consumo de agua proviene del suministro municipal de agua

### PROPIEDAD Y ALQUILER

#### REDUCCIÓN DE EMISIONES (SCOPE 1+2)

	Promedio 2012-2018	Promedio 2012-2018 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
Emisiones CO <sub>2</sub> (Kg)	161.552.662	-7,35%	174.362.963
Por Estancia (Kg)	13,42	-14,32%	15,66

#### REDUCCIÓN DE CONSUMO DE ENERGÍA

	Promedio 2012-2018	Promedio 2012-2018 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
D. Cooling (kWh)	39.750.190	6.120,10%	639.060
D. Heating (kWh)	25.583.028	96,86%	12.995.545
Propano (Kg)	2.839.973	-15,44%	3.358.687
Gas Natural (m <sup>3</sup> )	7.334.517	8,06%	6.787.220
Gasóleo (l)	2.808.108	-38,35%	4.555.163

#### REDUCCIÓN DE CONSUMO DE AGUA

	Promedio 2012-2018	Promedio 2012-2018 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
Consumo de Agua (m <sup>3</sup> )	6.616.295	-1,34%	6.705.883
Por Estancia (m <sup>3</sup> )	0,55	-8,76%	0,60

#### REDUCCIÓN DE CONSUMO DE ELECTRICIDAD

	Promedio 2012-2018	Promedio 2012-2018 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
Consumo de Electricidad (kWh)	247.162.534	-9,57%	273.325.537
Por Estancia (kWh)	20,53	-16,37%	24,55

#### HUELLA DE CARBONO

Alcances (tCO <sub>2</sub> )	2018	Objetivo 2018
Scope 1	36.698	
Scope 2	148.143	
Scope 3	38.535	
<b>TOTAL</b>	<b>223.376</b>	

Scope 1: Cálculo de emisiones fugitivas con alcance España y extrapolado a resto de portfolío. Scope 3: Incluye emisiones derivadas de la gestión de residuos con alcance España y transporte de empleados a sus lugares de trabajo y viajes de negocio (para perímetro consolidado, se incluyen emisiones correspondientes a emisiones de negocio de perímetro agregado al no poderse separar). No incluye huella de carbono de productos y servicios, bienes capitales y franquicias.

#### CONSUMO DE AGUA

Total consumo de agua (m <sup>3</sup> )	2018
Total consumo de agua fresca*	7.442.823

\* Todo el consumo de agua proviene del suministro municipal de agua

#### CONTRATACIÓN ENERGÉTICA (Perímetro agregado)

Total consumo de energía (MWh)	2015	2016	2017	2018	Objetivo 2020
Combustibles no renovables	115.126	219.950	223.337	228.604	
Electricidad no renovable	232.586	225.887	210.451	203.097	
Energía Térmica	75.071	84.211	80.528	77.533	
<b>Total energía no renovable</b>	<b>422.784</b>	<b>530.048</b>	<b>514.315</b>	<b>509.235</b>	
<b>Total energía renovable</b>	<b>211.922</b>	<b>220.306</b>	<b>223.561</b>	<b>230.183</b>	<b>239.313</b>
<b>TOTAL COSTE ENERGÍA (€)</b>	<b>59.577.324</b>	<b>62.805.081</b>	<b>61.467.718</b>	<b>64.602.536</b>	

Por estos indicadores, se está considerando el portfolío incluido en SAVE, que supone un 78% de los hoteles a nivel agregado y un 99% de los hoteles a nivel consolidado.



## Impulsar la gestión de residuos y el reciclaje

Mejorar la gestión de los residuos que generamos a lo largo de la cadena de valor hotelera e impulsar la economía circular forman parte de los compromisos que hemos adquirido para luchar contra el cambio climático y proteger los destinos.

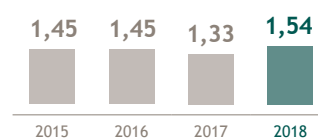
En Meliá estamos trabajando para reducir la generación de residuos y promover su reutilización y reciclado con el objetivo de generar beneficios medioambientales, sociales y también estratégicos, dadas las mejoras en los procesos que estamos impulsando y que inciden de forma directa en un menor impacto que nuestra actividad puede provocar en los destinos en los que operamos.

Hemos iniciado la colaboración con *startups* en dos proyectos piloto para minimizar desperdicios alimentarios desde la definición del concepto y el pesado a través de un sistema de básculas y ofrecer a clientes la opción de adquirir producto sobrante de calidad con enfoque filantrópico.

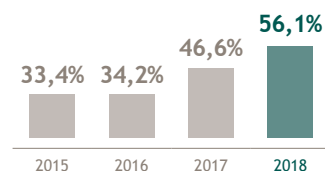
Estamos trabajando de forma alineada con las pautas que, en relación a la economía circular, establece la Comisión Europea, entre las que destacan;

- ✓ Incentivar y promover el reciclaje y la reutilización de ciertos materiales y residuos
- ✓ Aprovechar el impulso de la tecnología para limitar el consumo de ciertos materiales para reducir su consumo y la generación de residuos
- ✓ Usar materias primas renovables, biodegradables o compostables
- ✓ Apostar por el ecodiseño de nuestros hoteles, productos y servicios para, por un lado mejorar la operación desde la perspectiva medioambiental, y por otro, reducir la generación de residuos

KG RESIDUOS / ESTANCIA



RECOGIDA SELECTIVA RESIDUOS



GENERACIÓN DE RESIDUOS

Total residuos eliminados (Tm)	2015	2016	2017	2018	Objetivo 2018
Total residuos generados	30.090	31.742	28.993	34.408	
Total residuos eliminados (no reciclados ni reusados)	20.043	20.886	15.476	15.098	14.796

Todos los datos de residuos han sido calculados para el perímetro agregado.

## Lucha contra el plástico de un solo uso

Conscientes de que la lucha contra el plástico es una preocupación global, en 2018 hemos lanzado un ambicioso proyecto destinado a la eliminación del plástico de un solo uso en nuestros hoteles. Esta iniciativa conlleva la eliminación de botellas, vasos y posavasos, bolsas para uso en habitaciones, pajitas de plástico, y su sustitución por productos alternativos biodegradables y ecológicos. Su desarrollo implica para Meliá importantes retos sobre todo en países emergentes.

Hemos impulsado el uso de alternativas a las botellas de cristal o jarras. En paralelo, hemos acercado este compromiso a nuestros clientes, reforzando la comunicación con mensajes claros de concienciación para incentivar que se unan a nosotros y se conviertan a su vez en embajadores de un compromiso compartido en la lucha contra el cambio climático. Nuestras oficinas corporativas y áreas de personal también participan en este proyecto a través de la instalación de dispensadores de agua y cantimploras de cristal personalizadas para empleados.

**75%\***

Portfolio hotelero que ya adquiere productos alternativos al plástico

**68%\*\***

Portfolio hotelero que ya adquiere productos alternativos al plástico

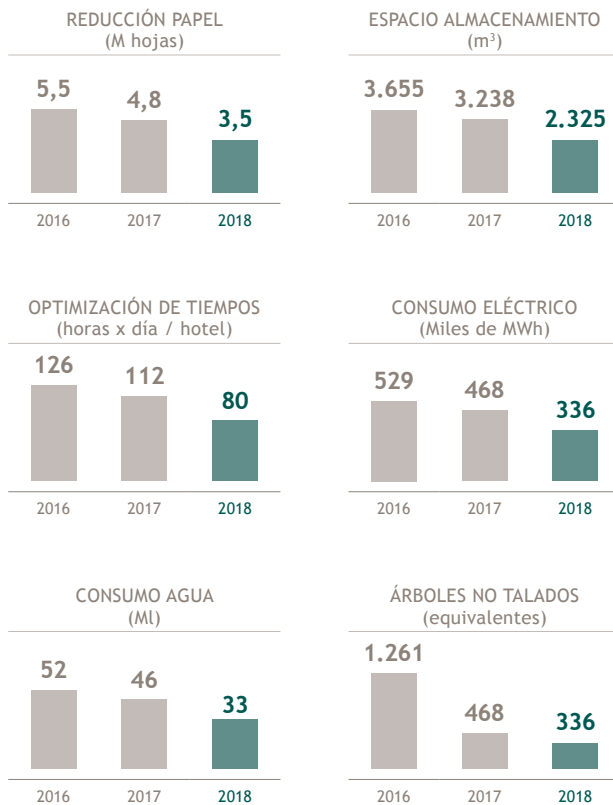
\* Régimen propiedad y alquiler \*\* Régimen propiedad, alquiler y gestión

### Reducir la dependencia del papel

Siguiendo la línea de reducir los residuos y el menor consumo de ciertos recursos, Meliá impulsó, dada su gran presencia en América, un proyecto piloto enfocado a la optimización y reducción de la dependencia del papel, con el objetivo de extenderlo a otras áreas geográficas.

El objetivo, además de reducir su consumo, era impulsar una nueva cultura y filosofía de consumo consciente y responsable a través de la exploración de nuevas formas de trabajo, procesos y hábitos. Entre las iniciativas impulsadas destacan las siguientes;

- ✓ Digitalización de procesos
- ✓ Impulso de acuerdos con socios tecnológicos
- ✓ Mejoras en los procesos administrativos
- ✓ Potenciación de facturación electrónica a proveedores
- ✓ Utilización de tecnologías de almacenamiento *cloud*
- ✓ Sensibilización continua a empleados



Información agregada

### Nuevos formatos de producto, más sostenibles

Con el objetivo de seguir ofreciendo a nuestros clientes mejores opciones, más sostenibles y de mayor calidad, estamos trabajando en la sustitución de productos de café en cápsulas biodegradables.

De este modo, a partir del año 2019, más del 90% del café en cápsulas que se consume en nuestros hoteles ubicados en España será compostable.



## Sistema de gestión certificado

Nuestro modelo de negocio se basa en asegurar la viabilidad económica y en el avance constante en la integración de criterios responsables en los procesos del negocio hotelero.

Además de avanzar en esa integración queremos que el modelo esté certificado en turismo responsable por entidades externas y expertas en este campo aplicado a la industria turística.

En 2018 hemos redefinido nuestra política de certificaciones de turismo sostenible, dando prioridad a entidades de certificación internacionales avaladas por el Global Sustainable Tourism Council.

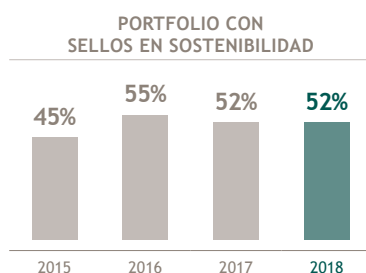
Contar con un aval externo da consistencia a nuestro planteamiento, verifica el avance en el cumplimiento de nuestros objetivos y compromisos y nos permite contar con un *benchmark* adecuado para seguir impulsando oportunidades de mejora.

Durante el año 2018 hemos consolidado la certificación de nuestro sistema de gestión energética bajo los criterios de la normativa ISO 50001 y cuya implementación ha

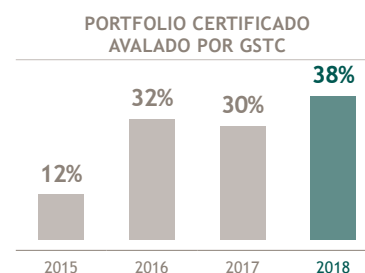
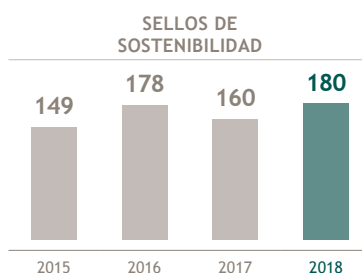
sido verificada en el hotel Gran Meliá Fénix (Madrid). Este sello avala nuestra propuesta de acciones y objetivos, junto al rigor en la monitorización energética y gestión de indicadores para asegurar, tanto el cumplimiento de nuestros objetivos como la identificación de acciones correctivas y de mejora continua.

Además, este año hemos iniciado la certificación de nuestro sistema de gestión ambiental bajo los criterios de la normativa ISO 140001. Avanzar en este campo nos permitirá identificar, priorizar y gestionar riesgos ambientales propios de la actividad hotelera, optimizar procesos de compliance en la materia, optimizar el uso de materias primas, entre otros.

Un año más, Meliá ha participado en el índice Carbon Disclosure Project, organización internacional impulsora de una economía sostenible, que valora el compromiso de la empresas en la lucha contra el cambio climático. Nuestra estrategia ha sido avalada logrando un nivel de reconocimiento B.



\* Portfolio sin franquicia



Información agregada



## Impulso del respeto medioambiental desde los hoteles

El avance en el cumplimiento de nuestros compromisos se materializa tanto a través del desarrollo de proyectos corporativos de alcance global como a través de las múltiples iniciativas y acciones que tienen lugar en los hoteles que forman parte del portfolio de Meliá en todo el mundo.

La definición de un modelo global basado en cuatro pilares, y en el que el medioambiente ocupa una posición clave nos permite alinear la estrategia de Responsabili-

dad Corporativa a nivel internacional con la adaptabilidad y flexibilidad requerida para asegurar la implementación de las acciones en cada región, país y hotel, para buscar la generación de un impacto positivo en el entorno y responder a las necesidades de cada microentorno.

### RESPONSABILIDAD CORPORATIVA EN LOS HOTELES EN SU DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL

				
<b>161</b>	<b>345</b>	<b>+20k</b>	<b>+79k</b>	<b>+63k€</b>
Entidades apoyadas	Acciones impulsadas	Empleados involucrados	Clientes involucrados	Impacto económico

Información agregada

## Sensibilizando y transmitiendo mensajes a nuestros grupos de interés

- ✓ Desarrollo de contenidos formativos e informativos sobre aspectos medioambientales en la plataforma eMeliá, nuestro nuevo portal del empleado y en la estrategia de comunicación multicanal
- ✓ Organizado un primer encuentro con proveedores enfocado al conocimiento, intercambio de experiencias y sensibilización en materia medioambiental (“El corazón del Palau”)
- ✓ Colaboración con instituciones académicas y educativas compartiendo conocimiento, experiencias y mejores prácticas en materia medioambiental
- ✓ Adhesión a la campaña Comunidad PorElClima, para avanzar en la consecución de los compromisos de la COP21
- ✓ Participación en el Clúster de Cambio Climático de Forética
- ✓ Participación en el 1er Estudio del Observatorio ODS, dirigido por la Fundación Bancaria la Caixa y ESADE
- ✓ Compartición de nuestras mejores prácticas medioambientales e integrado los ODS en nuestra estrategia medioambiental a otros socios de Global Compact
- ✓ Participación en el proyecto Mares Circulares creado por Coca Cola España para avanzar en la limpieza de mares y la recogida de micro plásticos y plásticos para investigación, sensibilización y fomento de la economía circular





### Modelo de gestión de la biodiversidad

Desde una perspectiva global y local, la actividad hotelera puede influir en la protección y recuperación de la biodiversidad, debido al impulso de estrategias y modelos de trabajo responsables y sostenibles con el consumo de recursos naturales, contribuyendo a minimizar los efectos del cambio

climático en la actividad turística a través de enfoques que impliquen a todos los grupos de interés. Sin embargo, en un modelo de gestión de impacto positivo, hay que contemplar riesgos, impactos y potenciales externalidades que gestionar y hacer frente con carácter preventivo y correctivo.

	IMPACTO	ENFOQUES PREVENTIVOS PARA MINIMIZAR EL IMPACTO
<b>Fase de construcción, rehabilitación &amp; operación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alteraciones en el medio natural como cambios en el uso del suelo, deforestación, alteración de recursos hídricos, degradación de suelos, generación de estrés hídrico, contribución a la pérdida de arrecifes de coral de la zona, entre otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplimiento de la normativa urbanística y medioambiental aplicable</li> <li>✓ Manual de Diseño &amp; construcción hotelero con criterios de sostenibilidad integrados</li> <li>✓ Sistema de Gestión Energética certificado (ISO 50001) y verificación de implantación en el hotel Gran Meliá Fénix</li> <li>✓ Diseño de un sistema de Gestión Ambiental conforme la norma ISO 14001 a nivel corporativo, con un proyecto de implantación piloto en curso actualmente, en el hotel Gran Meliá Fénix.</li> </ul>
<b>Uso y gestión inadecuada de consumibles y recursos naturales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Impacto en el suelo o agua de productos químicos de limpieza, fertilizantes, pesticidas, así como residuos o las propias aguas residuales que, en caso de no ser controlados de la forma adecuada, pueden llegar a contaminar la tierra o las masas de aguas superficiales, subterráneas o marinas, afectando a las especies animales y vegetales existentes, además del propio funcionamiento del ecosistema en el que el hotel está enmarcado.</li> <li>✓ Impacto por el consumo inadecuado, excesivo o no justificado de recursos naturales del destino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplimiento de la normativa urbanística y medioambiental aplicable</li> <li>✓ Cadena de suministro responsable &amp; cuerpo normativo aplicable</li> <li>✓ Adquisición de productos químicos de bajo impacto medioambiental</li> <li>✓ Formación y capacitación en la gestión de residuos</li> <li>✓ Protocolos de gestión y seguridad de fugas y escapes</li> <li>✓ Programas de reducción de plásticos</li> <li>✓ Inversión en equipos eficientes de energía y agua</li> <li>✓ Medidas de eficiencia energética y sensibilización a empleados y clientes sobre reducción de consumibles y recursos naturales</li> </ul>
<b>Emisiones &amp; externalidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Emisión de contaminantes peligrosos, tóxicos o nocivos para la atmósfera así como contaminantes atmosféricos procedentes de productos de limpieza, pesticidas, pinturas u otros productos químicos peligrosos, que pueden impactar en la fauna y flora local en caso de no ser correctamente gestionados. Riesgo de contaminación acústica, lumínica o por radiaciones electromagnéticas: luz artificial, vibraciones o el ruido generado por un establecimiento, que pueden afectar los ciclos de vida de diferentes especies, así como al propio hábitat.</li> <li>✓ Emisión de gases de efecto invernadero como consecuencia de la propia actividad hotelera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplimiento de la normativa medioambiental aplicable</li> <li>✓ Monitorización constante del consumo de recursos energéticos (SAVE)</li> <li>✓ Inversión en equipos eficientes de energía y agua</li> <li>✓ Infraestructuras y sistemas de bajo impacto</li> <li>✓ Medición de huella de carbono</li> <li>✓ Sistemas de iluminación eficiente y de bajo impacto energético y lumínico</li> <li>✓ Sensibilización a clientes sobre el respeto de la flora &amp; fauna local</li> </ul>
<b>Flora &amp; fauna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Introducción de especies exóticas invasoras, que pueden generar graves daños en el ecosistema local, a través de un posible crecimiento descontrolado en detrimento de otras especies autóctonas, generando con ello una pérdida de la biodiversidad local o incluso la extinción de determinadas especies nativas.</li> <li>✓ Alteración de la flora y fauna local, debida a la afluencia de personas, en el caso de hoteles cercanos a zonas con alto valor a la biodiversidad debido a comportamientos inadecuados por parte de los visitantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseño de jardines y zonas arbóreas respetando la diversidad autóctona</li> <li>✓ Protección de especies locales, animales o vegetales</li> <li>✓ Protección del ecosistema local, recuperación y limpieza</li> <li>✓ Sensibilización a empleados y clientes sobre el respeto de la flora &amp; fauna local</li> </ul>

Gestionamos hoteles ubicados o próximos a entornos naturales de alto valor ecológico y, en algunos casos, protegidos de forma especial por ser regiones ricas en especies animales y vegetales.

El compromiso de Meliá en la protección de los destinos y su patrimonio, incluido el natural, el cuerpo normativo del Grupo apoya este planteamiento, desde diferentes perspectivas, a través de su Código Ético, de forma general y algunas políticas como la de Responsabilidad Corporativa, la Medioambiental, o la de Derechos Humanos, máxime cuando la biodiversidad y el hábitat natural suponen también un asunto de interés para nuestros grupos de interés.

Contamos con un modelo de gestión de la biodiversidad con un enfoque global y estratégico que se hace realidad en nuestras recientes aperturas y proyectos como Meliá Iguazú (Argentina), Meliá Serengeti Lodge (Tanzania).



## Ejecución en los destinos

**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.

- ✓ Tour Botánico para clientes para conocer la flora más representativa del espacio como especies arbóreas, arbustivas, palmas típicas del Caribe Mexicano, y acercarse al paisaje de humedal, duna costera y selva baja y al sistema arrecifal mesoamericano

**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.

- ✓ Formación dirigida a todo el equipo del hotel Paradisus Playa del Carmen para asegurar la conservación y gestión adecuada de la diversidad de flora y fauna presente, teniendo en cuenta las características ambientales de la región
- ✓ Protección de acciones locales para la captación de fondos destinados a la protección del jaguar en México
- ✓ Caracterización de fauna (37 especies de vertebrados) y flora (6 especies) protegidas para su protección dentro de las instalaciones del complejo Paradisus Playa del Carmen
- ✓ Cetrería urbana en Madrid, para contribuir al control de la población de especies invasoras (paloma o cotorra americana)
- ✓ Programa de protección y conservación de la tortuga marina en Cancún, con monitorización contante de playas hasta la eclosión y liberación de neonato
- ✓ Programa de recuperación de granas de apicultura y de rescate de burros (activo clave para la vida doméstica) en Zanzíbar

**ALIANZAS** Trabajar de forma conjunta con grupos de interés, institucionales o empresariales, estableciendo objetivos compartidos.

- ✓ Impulso de la economía circular junto a Diversey, a través de Soap4Hope, en Asia, reduciendo la contaminación del sustrato con los fosfatos del jabón y facilitando el acceso a productos de higiene básica a colectivos sin recursos
- ✓ Compromiso con la Reserva de la Biosfera Banco Chichorro y el Parque Nacional Arrecifes de Xcalak para la preservación del caracol rosado (*strombus gigas*) para contribuir a su protección y excluyéndolo de los menús hasta terminada la temporada de veda

- ✓ Participación en el proyecto Mares Circulares junto a Coca Cola España con 3 limpiezas de playa para sensibilizar sobre el impacto negativo de los micro plásticos en el ecosistema marino

**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.

- ✓ Separación de residuos orgánicos de cocinas para la generación de compostaje destinado a alimentar granjas ganaderas de la zona
- ✓ Proyecto “Eres Agua”. Paradisus Playa del Carmen colabora, con la administración pública local, para fomentar la regularización del drenaje de viviendas en la Colonia Colosio a los sistemas de alcantarillado municipal para evitar el filtrado de aguas residuales a las capas del subsuelo y la contaminación del agua del mar

**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.

- ✓ Proyecto de conservación de matorral de duna costera (300 metros lineales), manglares (4 hectáreas) y selva mediana subperennifolia (3 hectáreas), en Playa de Carmen
- ✓ Acciones de limpieza, protección y restauración de los manglares y cenotes
- ✓ Proyecto con cooperativa para el desarrollo de Cabo Verde (CODE) para reducir el impacto del plástico en el destino
- ✓ Reforestación del río Maimón en República Dominicana

**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.

- ✓ Nuestros hoteles participan celebrando días internacionales avalados por Naciones Unidas en temáticas diferentes
- ✓ Junto a Travel Foundation se ha definido un programa de formación específico para capacitar a los equipos, en Cabo Verde, en la gestión adecuada de residuos que eviten el impacto negativo en el destino y su ecosistema
- ✓ Apoyo en la captación de fondos para SOS Animal Party, destinados a la protectora de animales de Calviá (España)

## “Best in Class en la dimensión medioambiental por RobecoSAM CSA en 2018”

### HITOS 2018

#### MEDICIÓN & MONITORIZACIÓN

- ✓ Definición de una hoja de ruta para la gestión de residuos, monitorización e impulso del reciclaje con alcance de **76** hoteles
- ✓ Realizado análisis AS IS de consumos hídricos para identificar oportunidades de mejora en la gestión del agua
- ✓ Implementación de sistemas digitales de Gestión Energética (GE) y Mantenimiento Preventivo y Correctivo (GMAO)
- ✓ Definición del precio interno del carbón

#### INVERSIÓN & ADQUISICIÓN

- ✓ Inversión de 1,3 M€ en mejoras de ahorro de energía y agua en 114 hoteles
- ✓ Inversión de 4,7 M€ en equipos e instalaciones sostenibles, obra nueva o rehabilitación, en 51 hoteles
- ✓ Renovación y lanzamiento de 13 proyectos ESCO (4 activos y 9 en fase de implantación)

#### CONSUMOS & EMISIONES

- ✓ Extensión de la estrategia de adquisición de energía verde certificada a Francia, Reino Unido

#### PLANIFICACIÓN & IMPULSO

- ✓ Diseño de una estrategia de movilidad sostenible
- ✓ Colaboración en proyectos de I+D con Acciona Construcción, socio del proyecto STILORMADE (GA-737884), subvencionado por la Comisión Europea dentro del programa de apoyo a la innovación Horizon 2020, con la cesión de nuestras instalaciones, para la colocación de equipos de alumbrado exterior de tecnología fotovoltaica en Calvià Beach The Plaza

#### INNOVACIÓN & ECONOMÍA CIRCULAR

- ✓ Hemos impulsado, con la Universidad de las Islas Baleares, proyectos de investigación enfocados a mejorar los criterios eficientes de consumo hotelero de energía y agua
- ✓ Apoyamos a *start-ups* en el diseño de prototipos de monitorización para la reducción continua de residuos hoteleros
- ✓ Firmado un acuerdo global con Diversey para impulsar la economía circular a través del reciclaje de residuos de jabón, café y textiles



### Perspectivas de futuro

#### 2019

- ✓ Definir una nueva metodología de cálculo de ahorro a través de líneas base con el objetivo de alinear nuestros criterios de cálculo a estándares que permitan la comparación entre diferentes industrias y sectores
- ✓ Incorporar criterios científicos en el cálculo de Huella de Carbono para su reducción (SBTI)
- ✓ Impulsar mejoras, vía inversión, para alcanzar el 100% de los objetivos en materia de eficiencia energética e hídrica
- ✓ Extender proyectos de optimización energética en América y Europa
- ✓ Testear e implantar el prototipo diseñado para la monitorización continua de residuos
- ✓ Definir un mapa de influencia para identificar las zonas de biodiversidad protegida
- ✓ Extender el alcance de la herramienta GMAO a 25 nuevos hoteles en 10 países en 2019
- ✓ Profundizaremos en el análisis de riesgos y oportunidades de aquellas unidades de negocio más representativas/afectadas por su ubicación geográfica, a través de la realización de estudios, su impacto económico y tipología
- ✓ Integrar en eMeliá contenido formativo específico de medioambiente, gestión energética, hídrica y residuos
- ✓ Compartir mejores práctica a través de la plataforma interna de SAP (proveedor de Meliá)

#### 2020

- ✓ Reducir el 18,4% de nuestras emisiones de CO<sub>2</sub>/estancia
- ✓ Extender la estrategia de adquisición de energía verde certificada a México y Alemania
- ✓ Disminuir el 8% del consumo de agua m<sup>3</sup>/estancia
- ✓ Iniciar la ejecución de la estrategia de movilidad sostenible
- ✓ Monitorizar los residuos del 100% del portfolio hotelero
- ✓ Alcanzar el 70% de consumo de energía eléctrica con origen renovable certificado
- ✓ Superar los 80 hoteles con una certificación en turismo sostenible avalado por el GSTC

#### 2035

- ✓ Reducir nuestras emisiones de CO<sub>2</sub>/estancia al 50%

#### AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE 2020



Información agregada





# Cadena de suministro

GRI 102-9

**“El objetivo principal de la estrategia de la cadena de suministro es tener un desempeño sostenible y excelente en la gestión, minimizando costes de compra, almacenamiento y distribución y al mismo tiempo garantizando los estándares de calidad de Meliá y respetando nuestros compromisos asumidos”**

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

Durante 2018, se aprobó la [Política de Compras y Contratación de Servicios Responsables](#) y el [Código Ético de Proveedores](#), reforzando el cuerpo normativo de la gestión de la cadena de suministro y complementando los principios y compromisos asumidos en otras políticas y normas de la Compañía.

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

## Estrategia de la cadena de suministro

La estrategia de la cadena de suministro de Meliá se basa en cinco principios que nos ayudan a optimizar el desempeño y minimizar los riesgos sobre nuestras marcas:

- Asegurar el modelo de gobierno y sus medidas de control y cumplimiento, mediante la correcta formalización de contratos con nuestros proveedores
- Aplicar medidas de seguimiento y control para asegurar que todos los proveedores desarrollan sus actividades bajo los estándares y compromisos de Meliá
- Gestionar un sistema de compras centralizado basado en la agregación de volumen y operando bajo un modelo de gestión flexible, adaptado a las necesidades regionales y locales
- Integrar la estrategia de la cadena de suministro con la estrategia corporativa y de marcas
- Impulsar la transformación digital del modelo de gestión de la cadena de suministro, bajo criterios de calidad, servicio y sostenibilidad

### OBJETIVOS 2020

## Gestión sostenible de la cadena de suministro

La cadena de suministro de Meliá integra criterios ESG en su gestión, con la finalidad de asegurar una operación responsable con el entorno y construir relaciones a largo plazo con sus proveedores.

Uno de los avances más significativos en 2018, y que está contribuyendo de forma significativa a reforzar la transformación cultural de la Compañía, la mejora continua y un modelo que transmita los compromisos de Meliá en su cadena de suministro, ha sido la actualización de la Estrategia de Compras, la aprobación del primer Código Ético del Proveedor y la actualización del cuestionario de sostenibilidad para proveedores, que le ha permitido redefinir los objetivos en esta materia.

### Selección de proveedores

La selección de proveedores se realiza en base a criterios definidos, sostenibles y transparentes, reforzados por el Código Ético del Proveedor. Este documento proporciona cobertura a riesgos vinculados al medioambiente, aspectos sociales y de gobierno corporativo, cuya finalidad es fomentar que nuestros proveedores compartan y asuman los compromisos y valores que Meliá impulsa.

Asimismo, todos los proveedores firman una cláusula específica, a través de la cual aceptan el conocimiento de nuestros requerimientos, compromisos y se comprometen a su impulso, asumiendo la posibilidad de que la Compañía audite el cumplimiento y grado de avance en esta materia.

A través de todas estas herramientas, Meliá dota de mayor coherencia a su modelo de aprovisionamiento y refuerza la relación con los proveedores en base a sus valores, Código Ético y los compromisos públicos asumidos.

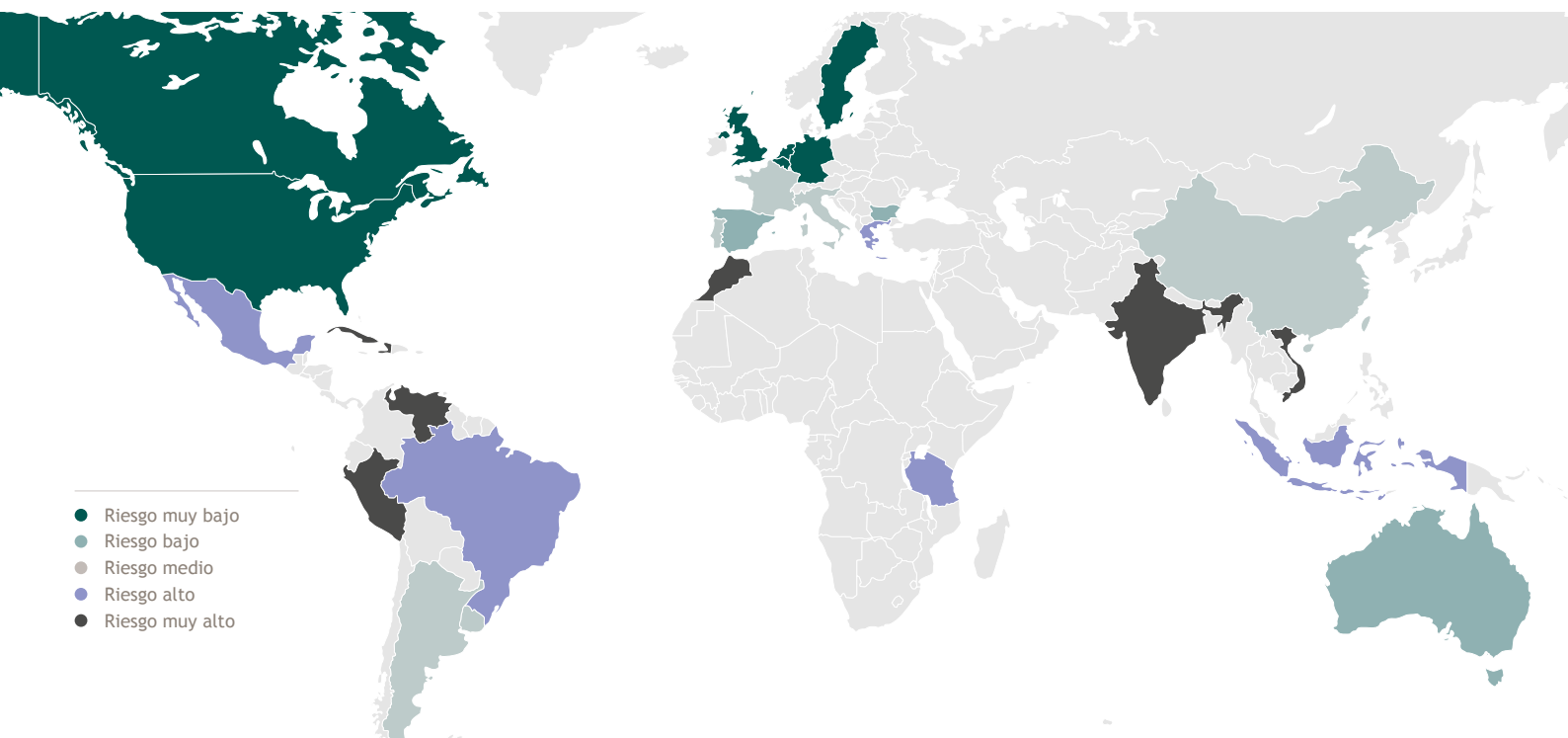


### Riesgos ESG

Durante 2018, se realizó un análisis de riesgos ESG en la cadena de suministro, con la finalidad de determinar el nivel de riesgo de los principales proveedores en relación a criterios medioambientales, sociales y de gobierno, en los países donde operamos.

Dentro de los criterios de evaluación, se analizaron temas relacionados a los derechos humanos, seguridad y salud laboral, talento, diversidad, vulnerabilidad y capacidad de adaptación al cambio climático, disponibilidad de recursos naturales, biodiversidad, relaciones institucionales y corrupción.

Mapa de riesgos ESG de la cadena de suministro



### Identificación de proveedores críticos

Apoyados en el análisis de riesgos ESG, Meliá definió 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 (principales centrales de compra) y familia de producto (la categoría de alimentos y bebidas es considerada de mayor criticidad).

<b>4.960</b>	<b>33</b>	<b>288</b>
Cartera proveedores centralizados	Proveedores críticos tier 1*	Proveedores críticos no tier 1**

\* Proveedores directos \*\* Subcontratistas

### Evaluación en desempeño sostenible

Como parte del proceso de mejora continua de la gestión de la cadena de suministro, Meliá efectúa evaluaciones a sus proveedores para medir el desempeño en sostenibilidad. Esta evaluación, se realiza a través de un Control Self Assessment (CSA) o también llamado “cuestionario de sostenibilidad”, en el que se califica en base a los valores y compromisos de Meliá, en una escala del 1 al 5, siendo 1 “impacto potencial bajo” y 5 “impacto potencial alto”.

<b>1.018</b>	<b>25,7%</b>	<b>50%</b>
Proveedores evaluados	Proveedores evaluados (2016-2018)***	Objetivo proveedores evaluados 2020

\*\*\* Calculado sobre proveedores dados de alta entre 2016 y 2018 (compras centralizadas)

### Medidas correctivas y mejoras en la gestión

En base a la calificación obtenida en el cuestionario de sostenibilidad, Meliá propone una serie de acciones correctivas a cada proveedor por cada uno de los criterios evaluados. La finalidad de este ejercicio es asegurar el alineamiento con los valores y compromisos de la Compañía, reforzar la relación y comunicación con los proveedores y asegurar un modelo de negocio más sostenible.

### Relación con proveedores

La relación con nuestros proveedores va más allá de una relación comercial. Fomentamos relaciones de cooperación en causas sociales y medioambientales, a través de alianzas estratégicas que actúen como amplificador de nuestros compromisos e impulso de proyectos responsables. Un ejemplo son las alianzas de cooperación con proveedores como Diversey con el proyecto “Soap For Hope” y Coca-Cola con la iniciativa “Mares Circulares”.

### Compromisos compartidos con nuestros proveedores

 CUMPLIR LA LEGISLACIÓN	 NO TOLERAR LA ESCLAVITUD	 PROHIBICIÓN DEL TRABAJO INFANTIL	 ASEGURAR ENTORNOS LABORABLES SEGUROS	 NO TOLERAR ABUSOS NI COACCIÓN
 SALARIO JUSTO	 RESPECTO POR EL MEDIOAMBIENTE	 NO DISCRIMINACIÓN	 CADENA DE SUMINISTRO RESPONSABLE	 LIBERTAD DE OPINIÓN Y ASOCIACIÓN

### Cooperación para el impulso de proyectos responsables



Meliá ha participado en el programa de limpieza de costas y fondos marinos “Mares Circulares”, de Coca-Cola España, organizado con el apoyo de la Fundación Ecomar y las asociaciones Chelonia y Vertidos Cero. En 2018 se realizó la limpieza de tres playas en España: Magaluf (Mallorca), Sitges (Barcelona) y Santa Eulalia (Ibiza).



Soap for Hope es un proyecto impulsado por Diversey, en el que se reciclan residuos de jabón sólido de algunos de nuestros hoteles en Asia y Caribe para producir barras de jabón, que son donadas a los colectivos con mayor necesidad. El principal objetivo es asegurar condiciones higiénicas adecuadas para evitar enfermedades y reducir la mortalidad, sobre todo infantil.

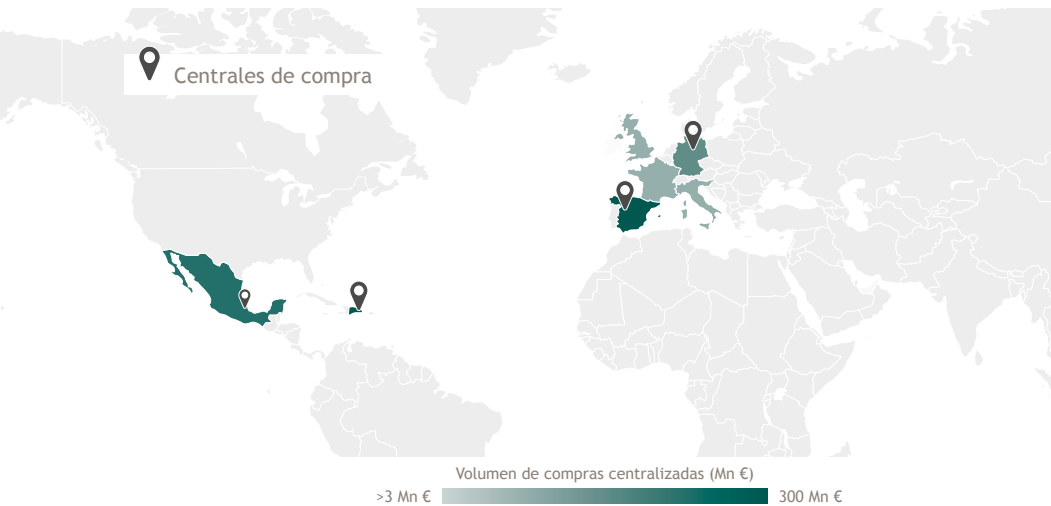
<b>3</b>	<b>40</b>	<b>284 Kg</b>
Playas en España	Voluntarios de Meliá	Residuos recogidos

<b>+21 Tn</b>	<b>+15 k</b>	<b>+175 k</b>
jabón reciclado	Beneficiarios directos	Barras de jabón producidas



GRI 204-1

## Principales proveedores



España	292,3 €	Reino Unido	7,9 €
República Dominicana	55,4 €	Francia	4,6 €
México	38,4 €	Italia	3,3 €
Alemania	14,5 €		

## Iniciativas en sostenibilidad

Con el objetivo de asegurar una gestión responsable y sostenible de la cadena de suministros, impulsamos proyectos y ofrecemos productos y servicios que tengan un impacto positivo con el entorno y la sociedad, desde el diseño y construcción de nuestros hoteles, hasta la oferta gastronómica o alternativas de movilidad sostenible.

### Construcción & equipamiento

- ✓ Incorporación de medidas de ecoeficiencia energética en el diseño y construcción de nuestros hoteles
- ✓ Contratación de energía de origen renovable
- ✓ Seguimiento y análisis de consumos energéticos, hídricos y emisiones

### Productos & servicios

- ✓ Reducción de emisiones vinculadas al desplazamiento de nuestros clientes, ofreciendo el alquiler de bicicletas eléctricas y la instalación de puntos de recarga para vehículos eléctricos en nuestros hoteles
- ✓ ECOTOUCH MEETINGS by MELIÁ: Con el objetivo de sensibilizar y concienciar a los clientes sobre la necesidad de hacer un uso responsable de los recursos y su impacto en el medioambiente, Meliá Hotels & Resorts impulsa este programa en su segmento MICE

## Objetivos 2020

**60%**

Proveedores con cláusula de sostenibilidad firmada\*

Avance 2018: 18,5%

**60%**

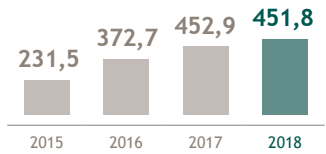
Proveedores con Código Ético firmado\*

**90%**

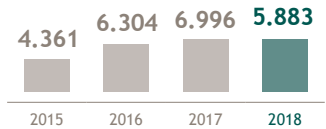
Proveedores locales controlados por central de compras

\*Alcance global (compras centralizadas)

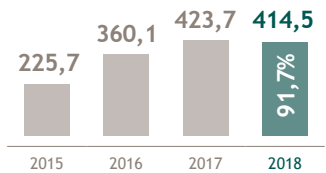
### VOLUMEN DE COMPRAS A NIVEL GLOBAL (M€)



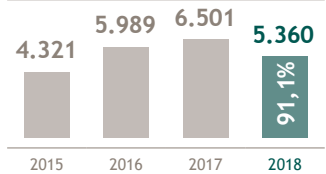
### CARTERA DE PROVEEDORES A NIVEL GLOBAL



### VOLUMEN DE COMPRAS LOCALES A NIVEL GLOBAL (M€)



### CARTERA DE PROVEEDORES LOCALES A NIVEL GLOBAL



### COMPRAS CENTRALIZADAS 2018

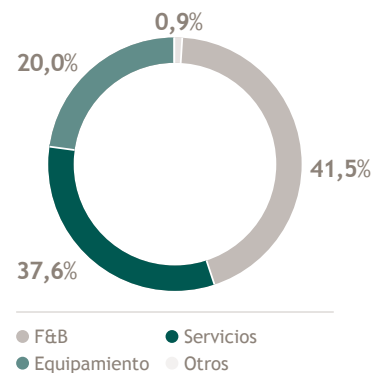
**416,3 M€**  
Compras Centralizadas

**380,3 M€**  
Compras Locales Centralizadas

**4.960**  
Proveedores Centralizados

**4.615**  
**93,0%**  
Proveedores Locales Centralizados

### FAMILIAS DE PRODUCTO COMPRAS CENTRALIZADAS



# Personas

## Transformación cultural

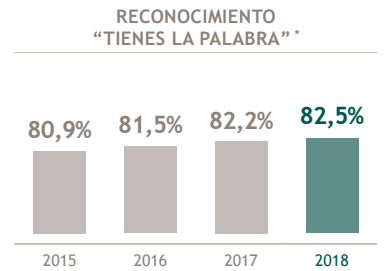
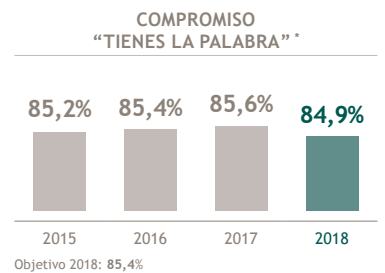
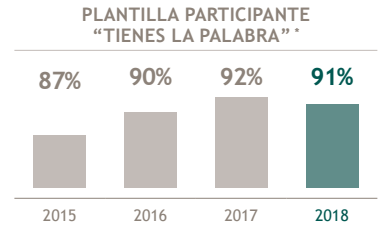
Nuestros colaboradores son la palanca clave para ofrecer experiencias inolvidables y únicas a nuestros clientes, materializadas en la prestación de un servicio excelente, la cercanía y calidez que transmiten nuestros equipos, para contribuir a nuestro liderazgo dentro del sector. Por ello, su desarrollo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

Este enfoque, impulsado en el marco del Plan Estratégico 2016-2018, ha definido un proceso de transformación cultural, que ha reforzado el modelo de gestión integral de personas, de nuestra eficiencia y competitividad, apalancado en el compromiso y orgullo de pertenencia de nuestros empleados.

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

Fortalecemos así nuestra imagen de marca empleadora atrayendo el mejor talento y fidelizando a nuestro equipo actual que, cada día, nos demuestra su elevado grado de compromiso, responsabilidad y profesionalidad.

Este sistema de gestión de personas de Meliá fue reforzado en 2017 con la aprobación de la [Política de Recursos Humanos](#). El sistema asegura los principios de transparencia y no discriminación, la igualdad de oportunidades, criterios de promoción, retribución y compensación, el impulso de las mejores prácticas en el desarrollo de las personas y el talento, ofreciendo entornos seguros y opciones estables de crecimiento, entre otros.



\* Información agregada



## Palancas para la transformación

En una era de cambio constante es necesario integrar nuevas herramientas e iniciativas que permitan evolucionar y adecuarse al nuevo entorno, que hoy exige nuevos conocimientos, habilidades y maneras de trabajar para enriquecer al proceso de cambio y transformación de cualquier organización.

Nuestro enfoque estratégico ha integrado diferentes palancas para asegurar la transformación de Meliá en una

Compañía que evoluciona hacia un modelo de gestión excelente con una estrategia donde la digitalización tiene una relevancia importante ya que nos está permitiendo estrechar el vínculo con los clientes, empleados y el resto de *stakeholders*, mejorar nuestra capacidad analítica, ser más eficientes optimizando procesos claves, impulsar la excelencia comercial a través de la optimización de ingresos y todo ello impulsado por líderes de nuestra compañía que representan nuestra manera única de hacer.



## Organización y sistema de gestión ágil

Contar con una organización capaz de adaptarse a las necesidades del negocio y ser cada día más eficiente y competitiva es un máximo para nosotros. Nos encontramos en la mejor posición para entregar a nuestros empleados, actuales y futuros, una propuesta de valor integral, e impactar de forma positiva en nuestros clientes y en la sociedad en su conjunto.

Con un enfoque claro en la mejora de la gestión y para asegurar el adecuado dimensionamiento de los equipos, en 2018, hemos realizado un análisis organizativo y mapeo de capacidades para adaptar nuestra estructura a nuestras prioridades estratégicas, simplificando el modelo actual. Esta iniciativa ha permitido agrupar 1.000 Job Descriptions en 28 roles, contribuyendo a definir The Meliá Role Map una novedosa y pionera iniciativa en la industria, que permite a través de la creación de una infraestructura visualizar de una forma más nítida y transparente cual es el posicionamiento actual de cada uno de nuestros colaboradores y cuales pueden ser sus oportunidades de crecimiento, tanto dentro de su rol actual como hacia otros roles críticos, potenciando de este modo la transversalidad y empleabilidad de nuestros equipos así como, contribuyendo a identificar las necesidades estratégicas de recursos para la Compañía en cualquier momento.

Seguimos digitalizando los puestos de trabajo para mejorar la colaboración y transversalidad entre áreas. Estamos apostando por sistemas de mensajería instantánea, redes sociales corporativas, comunidades colaborativas virtuales

y, una nueva *intranet* o Portal del Empleado, que gracias a esta nueva tecnología, es accesible desde cualquier tipo de dispositivo y desde cualquier parte del mundo, permitiendo su personalización en función del país. Por otra parte, se impulsa la creación de comunidades para compartir el conocimiento y las mejores prácticas en cualquier tipo de materia.

Estamos aplicando la metodología *agile* en todas aquellas áreas que desarrollan iniciativas de especial relevancia para Meliá y que demandan un control especial para el cumplimiento de plazos y calidad exigida

Hemos puesto a disposición de nuestros equipos todas las fuentes de información, de forma integral, que permite tener un modelo gobernado de datos único, para facilitar el análisis de información de forma transversal y global, e implantado un conjunto de soluciones creadas y diseñadas *in-house*, orientadas a la eliminación de papel y la mejora de la consulta y custodia documental.

Además, nuestro modelo de organización del trabajo contempla la implantación continua de medidas de conciliación entre la vida familiar y laboral como jornadas partidas, horario laboral continuo, permisos de maternidad y paternidad, flexibilidad horaria, reducción de jornada, flexibilidad en periodos de descanso y vacaciones, entre otros. Además, los empleados de Meliá cuentan con diversos beneficios sociales, adaptados a la realidad de país, estableciendo los mecanismos adecuados para su cumplimiento, sin menoscabo de nuestra actividad dada la idiosincrasia de nuestra industria.

## Talento, conocimiento y crecimiento

Invertimos en el crecimiento profesional de nuestros equipos y apostamos por la transmisión del conocimiento experto que atesoran. Desarrollo, conocimiento y valores son pilares para nuestro crecimiento como Compañía y garantizamos el impacto de la inversión que hacemos en nuestro talento ya que nuestros equipos transmiten de forma ejemplar nuestra cultura y valores.

Nuestras canteras de talento son un buen ejemplo que supone, a su vez, un incentivo para nuestros colaboradores para seguir creciendo con nosotros a la vez que impulsan su propia carrera, en un ámbito internacional, dinámico y digital. El crecimiento profesional tiene en la promoción interna una palanca importante para incentivar el desarrollo y mejora continua y, para identificar el talento existente, realizamos evaluaciones periódicas del desempeño de nuestros equipos.

El soporte digital resulta un elemento clave para dotar a nuestros equipos de entornos de aprendizaje accesibles y dinámicos que potencian el conocimiento transversal o el desarrollo de nuevas competencias, de forma alineada con sus propias necesidades presentes o expectativas futuras.

De este modo, la plataforma de formación online eMeliá, ofrece líneas formativas como My Company, My Performance, My Way o My Academy, pudiendo cada empleado establecer, gestionar y personalizar su plan de acción atendiendo a sus necesidades de desarrollo y formación, potenciando su propia empleabilidad y movilidad en la Compañía.

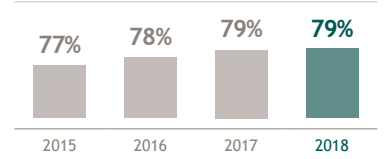
2018 ha sido el año en el que hemos creado un nuevo portal global del empleado, con un nuevo diseño, más actual y *responsive*, adaptado a mayor número de diferentes perfiles, bajo una gestión descentralizada que asegure una actualización más constante y que cuenta con comunidades virtuales enfocadas a la compartición de mejores prácticas, potenciando el conocimiento interno y compartido para mejorar la experiencia del empleado.

Seguimos apostando por potenciar nuestra marca empleadora y opciones de cercanía con el talento futuro, con la ayuda de las redes sociales, acercando y transmitiendo lo que somos y cómo avanzamos a través de estos canales.

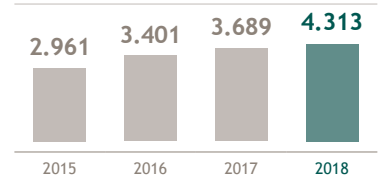
<b>235</b> Personas en canteras de desarrollo	<b>71,3%</b> Cobertura interna	<b>4,5 M€</b> Inversión formación & desarrollo	<b>1,9867</b> ROI Capital humano
--	-----------------------------------	---	-------------------------------------

Información agregada

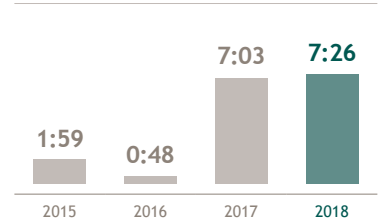
FORMACIÓN & DESARROLLO "TIENES LA PALABRA"\*



USUARIOS eMELIÁ\*



HORAS DE FORMACIÓN POR PERSONA eMELIÁ\*



\* Información agregada

REDES SOCIALES MELIÁ CAREERS





## Entorno laboral saludable y seguro

El desarrollo integral de nuestros equipos nos exige velar por su bienestar y protección en el entorno laboral. Gestionamos el portfolio siguiendo las pautas marcadas por nuestro sistema de gestión de Salud y Seguridad, que integra los criterios establecidos por OHSAS (Unidad de Medio Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional).

Además, ponemos especial énfasis en asegurar entornos laborales seguros y fomentamos hábitos de vida saludables entre nuestros equipos a través del apoyo, asesoramiento y desarrollo de actividades que faculten que los centros de trabajo no solo cumplan con la reglamentación vigente en materia preventiva sino que también incentiven estilos de vida saludables.

Este año 2018 hemos reforzado nuestro sistema de gestión preventiva con la aprobación de la [Política de Seguridad y Salud Laboral](#). Esta política tiene una importancia capital ya que, estableciendo el valor de las personas como eje central de la actividad preventiva, impulsa un modelo de trabajo enfocado en garantizar un elevado nivel de seguridad, salud y bienestar, promoviendo a su vez la mejora de las condiciones en las que nuestros equipos desarrollan su trabajo para contribuir así a la entrega de la promesa de marca a todos los niveles. Esta política completa el desarrollo que hace Meliá a través de programas de seguridad, salud laboral, iniciativas para la mejora de los entornos laborales, nutrición, entre otros.

Además, dado el origen familiar y valores de Meliá, hemos reforzado este planteamiento con la aprobación de nuestra primera [Política de Derechos Humanos](#), que tiene un importante enfoque en la defensa de los derechos laborales de las personas y el desarrollo de su trabajo en las mejores condiciones de seguridad y salud, buscando el equilibrio entre la vida personal y profesional de forma acorde con los requerimientos de nuestra industria.

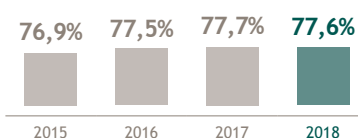
## Gestión de higiene alimentaria

Para asegurar la máxima calidad y los más altos estándares de salud alimentaria, e incluso yendo más allá en el cumplimiento normativo en todos los destinos en los que operamos, aplicamos nuestro Sistema de Autocontrol para la Gestión que asegura la inocuidad y salubridad de los alimentos. Además, definimos Planes Generales de Higiene que establecen objetivos de gestión, procedimientos de ejecución, vigilancia, acciones correctoras y verificación, entre otros. Así, nuestro sistema de gestión contempla, de forma holística, todos los aspectos clave para asegurar una experiencia gastronómica de máximo nivel, como el control de la aptitud del agua para el consumo humano, limpieza y desinfección, manipulación de alimentos, control de plagas, mantenimiento de instalaciones, equipos, trazabilidad de los alimentos, eliminación de subproductos y residuos y, por supuesto, formación y capacitación continua de nuestros equipos.

## Hitos 2018

- ✓ Desarrollo del Manual de Sistema de Gestión Global de Salud Laboral
- ✓ Campañas de impulso de hábitos saludables en alimentación, nutrición, salud bucodental, oftalmológica, consumo de alcohol, lactancia materna, sensibilización y prevención del cáncer
- ✓ Organización de la Feria de la Salud (PREVENIMSS)
- ✓ Organización de la Semana de la Familia, orientada al bienestar de los colaboradores y sus familias con talleres para padres, parejas y acompañamiento de la tercera edad
- ✓ Promoción de la salud a través de materiales divulgativos y material preventivo
- ✓ Apoyo y patrocinio del 1er Congreso Balear de Pacientes con Cáncer y Familiares
- ✓ Lanzamiento del Programa “Por qué pensamos en ti” para sensibilizar en materia de seguridad y salud en el trabajo

### ENTORNO & MEDIOS DE TRABAJO “TIENES LA PALABRA”



Información agregada

## 83,53%

Plantilla cubierta por convenios colectivos (perímetro agregado)

## 83,56%

Plantilla cubierta por convenios colectivos (perímetro consolidado)

## 34

Auditorías PRL (perímetro agregado)

## 29

Auditorías PRL (perímetro consolidado)

## 344

Auditorías F&B

## Programas de seguridad, salud y bienestar

### INFORMACIÓN SOBRE LA GESTIÓN DEL ESTRÉS

El Área Técnica y Medicina del Trabajo (Departamento de Salud Laboral) establece las acciones enfocadas a captar información para gestionar el estrés fruto de la vigilancia de la salud individual y colectiva así como de la detección específica en actuaciones técnicas, basadas en la identificación de condiciones desfavorables presentes frente a determinadas conductas y hábitos durante el trabajo.

Se establece un diagnóstico de la situación y a través del análisis de las conclusiones se desprenden las medidas correctivas o preventivas que eviten o minimicen las condiciones desfavorables detectadas.

Los factores principales analizados corresponden a tiempos de trabajo, autonomía, carga de trabajo, demandas psicológicas, variedad y contenido, participación y supervisión, el interés por el trabajador, desempeño del rol y las relaciones y apoyo social. Esta actuación es desarrollada en las distintas unidades de negocio.

De forma adicional, a través de la encuesta de clima "Tienes la palabra" se detectan oportunidades de mejora y se activan planes de acción ad hoc.

## Iniciativas para un entorno laboral saludable

### PUESTO DE TRABAJO ERGONÓMICO

Tanto en unidades de negocio como en áreas corporativas, se actúa en el diseño de instalaciones y mobiliario de todas las áreas de trabajo. En áreas corporativas, se definen los requisitos necesarios para disponer de un puesto de trabajo ergonómico adecuado, considerando ubicación, alturas de planos de trabajo, tipos de mobiliario, equipos, pantallas de visualización de datos, ubicación del puesto, colores, etc. Estos criterios se extienden también a los espacios comunes habilitados para el trabajo y descanso del personal.

Además, en las áreas operativas de las unidades de negocio, se analiza la carga física en todos los puestos de trabajo a través de la evaluación de posturas forzadas, movimientos repetitivos, levantamientos de cargas, transporte manual de cargas, empuje y tracción y gasto energético.

### ILUMINACIÓN

Se analizan los distintos lugares y puestos de trabajo que puedan presentar riesgos para la salud como la fatiga visual o accidentes por iluminación deficiente. Estos

### FORMACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL ESTRÉS

Existen diversas acciones en áreas corporativas y hotel. En áreas corporativas, se ofrecen a través de la plataforma eMelia diversos cursos sensibilización en la Gestión del Estrés y Gestión del Tiempo, enmarcados en un módulo llamado MyHealth, disponible en español, inglés, chino e indonesio.

En las unidades de negocio, se establecen acciones específicas para el entrenamiento de gestión del estrés, consistentes en acciones grupales para la práctica del yoga, pilates, *mindfulness*, entre otras disciplinas.

En las Oficinas Corporativas de Palma se ha impulsado un programa interno de *wellbeing* enfocado en la práctica de *mindfulness* y Qi gong abierto a empleados y dirigido por empleados de Meliá voluntarios y expertos en estas materias que ofrecen su tiempo y conocimiento a quienes quieran iniciarse en la práctica de estas disciplinas. El desarrollo de estas actividades no sólo contribuye a la mejora del ambiente laboral, sino que los participantes incrementan su nivel de motivación y rendimiento.

análisis, estiman y valoran el grado de exposición al riesgo relacionado con el incumplimiento de los niveles de iluminación exigibles en puestos y lugares de trabajo.

Se analizan también situaciones de deslumbramiento, uniformidad de la iluminación, equilibrio de las luminancias en el campo visual y la integración de la luz natural.

Como complemento, se incorporan criterios de eficiencia energética a través de la renovación de la iluminación existente, respetando las necesidades de iluminación de confort y seguridad, priorizando la iluminación natural combinada con iluminación general o localizada. Además de la ventaja del ahorro energético, se potencia la capacidad de reproducción cromática, estabilidad del flujo luminoso y la tonalidad de la luz, además de satisfacer la necesidad psicológica visual con el ambiente exterior.

En áreas con altas exigencias visuales como tareas administrativas, el nivel de iluminación requerido es de 500 Lx. En todas las tareas con exigencias visuales bajas, el nivel de iluminación requerido es de 100 Lx, y 200 Lx, en exigencias visuales moderadas. El criterio de análisis tiene periodicidad anual, como requisito mínimo.

## RUIDO

Con carácter anual, cuando las condiciones de trabajo cambian, se analizan todos los puestos de trabajo con mayor exposición al ruido como factor perjudicial para el trabajador. Para el personal expuesto a fuentes de ruido, se establecen protocolos médicos específicos de vigilancia de la salud para garantizar su protección física.

La selección de equipos prioriza los menos ruidosos, y se estudia la concepción y disposición de los lugares y puestos de trabajo para una menor exposición al ruido, impartándose formación específica en materia de protección y la reducción de los niveles de ruido.

La limitación de la duración e intensidad de la exposición se desarrolla a través de programas de actuación preventiva de cada unidad de negocio. Todos los equipos de medición utilizados cumplen con las especificaciones indicadas en las normas UNE-EN 61672 para los sonómetros y UNE-EN 61252 para los dosímetros. Los equipos de medición son verificados por entidades externas acreditadas.

En caso de existir algún puesto de trabajo donde el nivel supere los 80 dBA, el personal dispone de equipos y sistemas de protección auditiva, seleccionadas por el equipo técnico del Departamento de Salud Laboral.

## CALIDAD DEL AIRE INTERNO

Para asegurar la adecuada renovación del aire interior, al menos una vez al año, se analizan las condiciones de calidad del aire, y se determinan los niveles de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) y monóxido de carbono (CO) en áreas en las cuales la concentración de estos niveles puede ser elevada. En zonas de aparcamiento cerrado y sin ventilación natural exterior, en nivel de CO es monitoreado en forma permanente.

En caso de encontrarse niveles superiores a los establecidos legalmente, se analizan y se adoptan o planifican las medidas de corrección.

## HUMEDAD

En función del riesgo de exposición, con carácter periódico, se analizan los niveles de humedad en los distintos puestos de trabajo.

El valor umbral mínimo aceptado es de 30 % y el máximo del 70%.

## TEMPERATURA

Con carácter anual se verifican las condiciones de temperatura de los puestos y lugares de trabajo, efectuándose mediciones de temperatura en los distintos puestos de trabajo.

Se presta especial atención a lugares y tiempos con elevada exposición a temperaturas extremas (frío o calor) que pueda resultar perjudicar para trabajador.

## ESPACIOS PARA LA ACTIVIDAD FÍSICA

Se mantienen acuerdos con diversos centros externos. Estos acuerdos son de ámbito nacional (España) y son gestionados por el área de recursos humanos de la regional.

## NUTRICIÓN SALUDABLE

El Servicio Médico del Departamento de Salud Laboral desarrolla la vigilancia de la salud individual y colectiva de los empleados, informando a través de diferentes canales a los colaboradores de medidas y consejos de promoción de la salud necesarias para disfrutar de un estilo de vida saludable.

Entre los consejos destacan acciones de adelgazamiento, hipercolesterol, dietas pobres en ácido úrico, meteorismo, medidas para reducir colesterol, tensión arterial, azúcares, actividades físicas, estreñimiento, columna, reducción del ácido úrico, de acuerdo las necesidades propias del colaborador. Se lanzan de forma adicional campañas específicas para reducir el consumo de alcohol y tabaco.

Los colaboradores pueden recurrir a diferentes especialidades médicas como ser cardiología, oftalmología, urología, otorrinolaringología, respiratorios, medicina interna.

## BENEFICIOS PARA EMPLEADOS

BeFlex, programa de retribución flexible exclusivo de la Compañía que ofrece a sus empleados opciones para contratar productos y servicios, como seguro de salud, guardería, transporte, formación y menú diario, con importantes ventajas fiscales.

Meliá Privilege, programa de descuentos exclusivos para empleados que ofrece una amplia variedad de productos y servicios, independientemente de su lugar de trabajo.

## Gestión de la diversidad, inclusión e igualdad

Nuestra diversidad es un valor para fidelizar y atraer talento. Nuestra internacionalidad, nos lleva a entender este ámbito en su más amplio sentido: género, cultura, generaciones perfiles, habilidades, etc. De hecho, en Meliá convivimos personas procedentes de más de 120 países.

Para impulsar la diversidad fomentamos la igualdad de oportunidades, prohibiendo de forma expresa, en nuestro Código Ético cualquier causa de discriminación, respetando en todo momento la legislación aplicable. Contamos con empleados perfiles diversos, entre ellos 421 personas con discapacidad a nivel agregado y 329 a nivel consolidado. Además, impulsamos mejores prácticas en gestión de personas para avanzar y contribuir a la gestión global en esta materia. Contamos con un Plan de Igualdad que, aunque su ámbito afecta a España, impulsa las medidas adecuadas allí donde estamos presentes. En esta materia juega un papel fundamental nuestro Código Ético, que refuerza nuestros compromisos y planteamientos a favor de la igualdad para aquellas situaciones que no cuenten con un plan específico en este ámbito. De forma adicional, estamos impulsando la reducción de la brecha de género a través de iniciativas de alto impacto que incidan, no sólo en asegurar una mayor presencia femenina en posiciones directivas en Meliá, sino el empoderamiento general de la mujer, desde nuestra experiencia en la industria turística. En este aspecto, contamos con una comisión de seguimiento a la que se reportan

los avances y medidas tomadas en materia de igualdad, entre las que destacan evitar publicar vacantes que pudieran contener cualquier tipo de discriminación, revisión de descripciones de posiciones desde una perspectiva de género, los procesos de selección se realizan en base a criterios de igualdad, hemos estudiado la composición de la plantilla por grupos profesionales, y categoría, desde la perspectiva de género, la promoción profesional se realiza siguiendo criterios de valía y capacitación profesional, y aplicamos cuando procede, criterios de discriminación positiva por razón de género.

La reputación de Meliá refuerza la capacidad que tenemos de dar a conocer al talento, allí donde esté, una propuesta de valor atractiva. Por ellos, utilizamos diferentes palancas para enriquecer nuestra diversidad, como el diálogo directo y estable con entornos académicos y educativos, universidades y centros especializados. En esta línea, estamos incorporando, para dar respuesta a nuestra estrategia, perfiles especializados en ingeniería, medioambiente, entornos digitales, entre otros.

También identificamos talento entre colectivos en riesgo de exclusión para los que creamos oportunidades a través de medidas enfocadas a la generación de empleo y la mejora de su empleabilidad. Estamos reforzando el modelo de Formación Dual como apuesta de futuro, combinando la formación técnica y el aprendizaje en entorno real.



**IMPULSO DE LA  
EMPLEABILIDAD  
DESDE LOS HOTELES**



**428**

Entidades  
apoyadas



**493**

Acciones  
impulsadas



**+499 k€**

Impacto  
económico



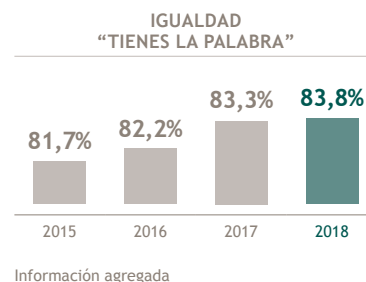
**+21,8 k**

Beneficiarios



## Hitos 2018

- ✓ Alcanzado el 95% de los objetivos de firma de acuerdos con universidades estratégicas
- ✓ Impulso de proyectos de Formación Dual junto a la Fundación Bertelsmann
- ✓ Firmado un convenio con ISDI para trabajar de forma conjunta en los perfiles digitales
- ✓ Firma, junto a UITA de un compromiso conjunto para la lucha contra el acoso sexual en el entorno laboral, con alcance global
- ✓ Junto a Fundación Accenture, hemos lanzado un piloto para mejorar competencias digitales, y analizar el impacto de la digitalización, en personal base a través de realidad virtual
- ✓ Lanzamiento de la 5ª edición de 1ª Experiencia Profesional para capacitar a jóvenes en riesgo
- ✓ Firma del Convenio INCORPORA para la integración de perfiles en riesgo con Obra Social La Caixa (35 hoteles de España)
- ✓ Lanzamiento de un programa de prácticas reales en R. Dominicana junto a Comunidad de San Pablo (3 hoteles implicados y 27 jóvenes formados)
- ✓ Apadrinando el Talento, junto a la Fundación Princesa de Girona (14 jóvenes)
- ✓ Hemos consolidado el modelo de Formación Dual en Calviá, junto a Amadip Escola Professional (11 hoteles escuela y 29 alumnos formados)
- ✓ Trabajamos con Down España para identificar las necesidades laborales a las que se enfrenta este colectivo (10 hoteles)
- ✓ Participamos en ClosinGap, junto a 9 empresas de referencia en España para analizar el impacto económico de la reducción de la brecha de género en diferentes ámbitos
- ✓ Nuestro programa formativo online ya cuenta con contenidos específicos sobre igualdad
- ✓ Participamos en Días Internacionales vinculados a la mujer, sus derechos e igualdad, apoyando a entidades como Fundación Adecco, Mujeres Sin Piedad y el Club de las Malas Madres, en la lucha contra la violencia de género y el fomento de la igualdad



<b>44%</b> Mujeres en plantilla	<b>25%</b> Mujeres en posiciones directivas	<b>39%</b> Mujeres en posiciones de jefatura	<b>39%</b> Mujeres directivas en posiciones de generación de ingresos
------------------------------------	--	---	--

Información agregada

closingap

Pinardi

incorpora  
de la Caixa

Fundación Bertelsmann

FPdGi

amadip esment

### Avanzando en la transformación cultural de Meliá Hotels International

**Meliá Starring You** es nuestro enfoque para fortalecer la propuesta de valor al empleado para que se sienta protagonista de nuestra historia y para que impulse, desde el rol que asume en la Organización la transformación cultural de Meliá. La propuesta sitúa al empleado en el centro de todo lo que hacemos, reforzando la comunicación con los actuales y futuros como base fundamental que asegure a lo largo de cada una de las fases del ciclo, su vínculo y compromiso con la Compañía.

Nuestro objetivo es construir una marca empleadora atractiva que nos diferencie en reputación de nuestros competidores y nos permita atraer el talento necesario y gestionar la experiencia del empleado desde su primer día en Meliá, personalizando su experiencia como parte de la Compañía.

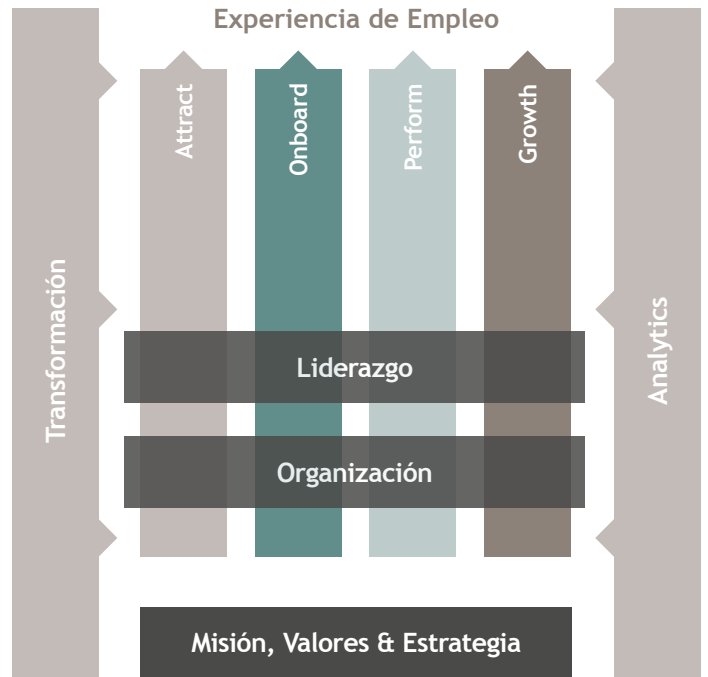
La estructura del proyecto está cimentada en los principios y pilares de nuestra marca corporativa y nos permite establecer el primer contacto y aproximación con candidatos externos a través de nuestra web de empleo, redes sociales, presencia en universidades e instituciones educativas, entre otros.

Este nuevo modo de dirigirnos a las personas impregna la esencia de cada unos de los proyectos destinados a nuestros equipos.

**Meliá Eres Tú** Programa enfocado al desarrollo e impulso del perfil de líder de Meliá como garante de la transformación cultural de la compañía y palanca clave de futuro. El objetivo principal persigue reforzar el perfil de líder que reconoce el talento, es referente de nuestros valores, impulsor del reconocimiento del talento y de la gestión de la diversidad.

**STARMEUP** - App de reconocimiento entre compañeros, vertical y transversal, que busca el reconocimiento de la puesta en práctica de los valores corporativos.

**INSIGHTS DISCOVERY** - Herramienta psicométrica que hemos puesto en marcha en el marco del programa y para facilitar que nuestro equipo incremente su autococonocimiento, mejore sus relaciones interpersonales y les permita ganar en eficacia en el desempeño de sus responsabilidades.




---

**884**  
Participantes  
Meliá Eres Tú

---

Información agregada

## Perspectivas de futuro

### Transformación

- ✓ Adaptar los programas de desarrollo a las necesidades derivadas de la implantación del modelo de roles

### Organización

- ✓ Avanzar en la implantación del modelo de roles y familias, The Meliá Role Map, a nivel global, dando alcance a todas las posiciones de los hoteles para fomentar la transversalidad y la metodología *agile* entre las áreas corporativas y operativas
- ✓ Ajustar los programas de desarrollo a las necesidades derivadas de la implantación del modelo de roles
- ✓ Actualizar los procesos de gestión del talento de forma alineada al nuevo modelo de roles y familias

### Talento

- ✓ Lanzamiento del Executive Graduate Program- destinado a la identificación de futuros directores y subdirectores de hotel, con una duración de 18 meses de formación
- ✓ Impulso de un modelo de trabajo colaborativo con instituciones educativas basado en retos específicos de la industria hotelera dirigidos a estudiantes
- ✓ Lanzamiento del proyecto Generation M para potenciar el talento joven
- ✓ Extender el alcance de eMeliá para llegar a más colectivos
- ✓ Crear nuevas comunidades funcionales de conocimiento
- ✓ Extender el mapa de talento a las regionales que han experimentado un crecimiento relevante en los últimos años o tienen importantes expectativas de crecimiento a corto plazo
- ✓ Consolidar nuestro modelo de empleabilidad social, internacionalizando su metodología y avanzando la medición del impacto económico
- ✓ Reforzar nuestra apuesta por el talento joven en riesgo y la calidad de la enseñanza en República Dominicana, junto a la Fundación Entreculturas, a través de un proyecto de capacitación de profesorado y alumnos de turismo
- ✓ Enfocar la Cátedra de Estudios Turísticos Meliá-UIB, para adaptarla al desarrollo de habilidades digitales en la industria turística a través del postgrado “Experto Universitario en e-Tourism: Comercialización y Marketing online”

### Entorno

- ✓ Implantaremos, a nivel global, los procedimientos definidos en el Manual del Sistema de Gestión de Seguridad & Salud

### Diversidad & Igualdad

- ✓ Actualizar nuestro cuerpo normativo para adaptarlo a los nuevos contextos de igualdad, diversidad y requerimientos de desconexión laboral
- ✓ Designar un Grupo de Trabajo en Diversidad & Inclusión
- ✓ Extender el Programa Incorpora, de Obra Social La Caixa, a nuevos hoteles en España
- ✓ Reforzar, a nivel internacional, planteamientos y compromisos en materia de igualdad, prevención de acoso laboral y sexual en nuestros entornos laborales

### Proyectos

- ✓ Replicar el modelo de acompañamiento de Change Makers a nuevos perfiles críticos
- ✓ Lanzar las guías de consulta para el líder sobre cómo afrontar los “momentos de verdad” con sus colaboradores a partir de lo trabajado en las sesiones formativas de 2018

# Derechos humanos

## Visión integral en el cuerpo normativo y gestión de Meliá

Nuestros valores corporativos contribuyen a la protección de los derechos humanos, al ser el eje vertebrador de un modelo de gestión hotelera que avanza en la integración de criterios éticos y responsables.

Nuestra presencia internacional en países en los cuales la defensa de los derechos humanos necesita ser impulsada nos lleva a ser transmisores del concepto y a asegurar marcos de relación y gestión en los que su defensa quede garantizada. Por ello, impulsamos la identificación de nuevas oportunidades de mejora, conocimiento de mejores prácticas junto a empresas de diferentes sectores.

Fruto de este compromiso, en el mapa de riesgos del Grupo, además de identificar y monitorizar los riesgos de carácter o naturaleza financiera, operativa, estratégica o reputacional, hemos incorporado aquellos potenciales impactos que nuestra actividad pudiera ejercer en materia de derechos humanos para activar los procesos de mitigación o resolución oportunos.

Aunque la protección en esta materia no es nueva para nosotros, en 2018 hemos aprobado nuestra [Política de Derechos Humanos](#), documento que recoge todos nuestros planteamientos y compromisos ya asumidos en esta materia. La política dota a nuestro compromiso de más fuerza

y coherencia, reforzando un modelo de gobierno sólido y responsable, que impulsa la transparencia y el rigor en la gestión en torno a un único documento corporativo de alcance global que, entre otros aspectos, permitirá no sólo gestionar mejor los riesgos allí donde estamos presentes, sino que asegurará su conocimiento e integración en nuestra cadena de valor.

No sólo hemos integrado nuestros compromisos en una política, sino que hemos reforzado nuestro propio Código Ético y el Código Ético del Proveedor en esta materia y otras políticas que pueden contribuir a dotar al modelo de mayor fuerza, como la [Política de Anticorrupción](#), la [Política de Compras y Contratación de Servicios Responsables](#), la [Política de Seguridad y Salud Laboral](#) o la [Política de Recursos Humanos](#), con referencias expresas a la no discriminación, dando todas ellas respuesta a las inquietudes transmitidas por nuestros grupos de interés. Para verificar el cumplimiento efectivo de los planteamientos a favor de los derechos humanos y otros compromisos en materia de Responsabilidad Corporativa, nuestros contratos nos habilitan a auditar a nuestros proveedores en esta materia. En este sentido, el incumplimiento total o parcial puede exigir al proveedor adopción y ejecución inmediata de medidas correctoras, que en caso de reiteración injustificada podrían derivar en la resolución inmediata del vínculo.

## Sensibilización & formación

De la mano de UNICEF seguimos reforzando nuestro compromiso por los derechos de la infancia, en materias como la explotación sexual comercial, la erradicación del trabajo infantil o el derecho al nombre y al registro civil y seguiremos trabajando para hacer visible el concepto en su globalidad e impulsar su acercamiento a todos nuestros grupos de interés internos y externos.

Para avanzar en este propósito, nos apoyamos en los compromisos públicos y estándares internacionales que hemos asumido y que, además de reforzar nuestros planteamientos, nos ayudan a ponerlo en valor y darle relevancia;

- ✓ La Agenda 2030, como marco global de referencia
- ✓ Los 10 Principios Rectores de Global Compact, en materia de Derechos Humanos

- ✓ Código ECPAT - Para la protección integral de la infancia
- ✓ Código Ético Mundial para el Turismo - Para hacer del turismo una industria más ética y responsable
- ✓ FSTE 4 GOOD IBEX - Compartiendo buenas prácticas como empresa cotizada
- ✓ Carbon Disclosure Project (CDP) - Para avanzar en la lucha contra el cambio climático
- ✓ Convenio UITA - Para proteger los derechos laborales en base a las directrices de la OIT



## Hitos 2018

- ✓ Hemos realizado un análisis interno del concepto, alcance, enfoque, homogeneizando nuestros compromisos e integrándolo en todas las nuevas políticas y cuerpos normativos que tratan aspectos relacionados la prohibición expresa de explotación o esclavitud laboral
- ✓ Nuestro primer [Código Ético para proveedores](#), contempla aspectos específicos sobre derechos humanos, hecho que nos permite hacer extensivo nuestros compromisos a la relación con este grupo de interés
- ✓ Tras 10 años formando parte de Global Compact, como empresa firmante, en 2018 hemos avanzado hasta el nivel signatory, asumiendo un nivel mayor de compromiso y exigencia
- ✓ Formamos parte del grupo de trabajo sobre Derechos Humanos liderado por la Fundación Seres, cuyas sesiones se han enfocado a profundizar en el conocimiento del concepto, su integración efectiva en la cadena de valor y la compartición de buenas prácticas con empresas de referencia en sus sectores
- ✓ Hemos participado en el Clúster de Anticorrupción, Transparencia, Buen gobierno e Integridad de Forética así como en la Comisión de Responsabilidad Corporativa y Anticorrupción de la Cámara Internacional de Comercio (ICC)
- ✓ Hemos hecho públicos nuestros planteamientos sobre la materia, en diferentes canales de comunicación como nuestra nueva [web corporativa](#) o el nuevo portal del empleado y en diferentes documentos corporativos dirigidos a grupos de interés clave como propietarios, empleados, inversores, proveedores o accionistas, para promocionar su conocimiento
- ✓ Nuestra plataforma de formación online eMeliá cuenta desde este año, con una píldora específica de Responsabilidad Corporativa que incluye contenidos en materia de derechos humanos, así como los Principios Rectores de Pacto Mundial (Global Compact) junto a otros compromisos públicos de Meliá relacionados
- ✓ Hemos lanzado una formación específica sobre nuestro Código Ético que acerca a nuestros empleados, de forma didáctica e interactiva, a nuestros grandes compromisos éticos
- ✓ La cláusula de Responsabilidad Corporativa que se incorpora a nuestros contratos de aprovisionamiento de productos y servicios ha sido actualizada e incluye esta materia
- ✓ Hemos impulsado campañas de sensibilización en materia de defensa de los derechos de la infancia, la defensa de la igualdad de género, la lucha contra la violencia de género, junto a nuestros principales aliados
- ✓ Hemos participado en foros sectoriales y empresariales especializados a nivel nacional e internacional en los que exponemos nuestra contribución, compromisos, avances e impulso para el cambio en materia de defensa de la infancia
- ✓ Junto a la Cámara Internacional de Comercio en España (ICC), organizamos el 1er Congreso Internacional sobre RSC y anticorrupción

## Perspectivas de futuro

- ✓ Como fase previa a la *due diligence* en esta materia, realizaremos un *Control Self-Assessment* (CSA) con alcance global para identificar potenciales riesgos en Derechos Humanos y planificar acciones de mitigación
- ✓ Incorporaremos contenidos formativos específicos sobre derechos humanos en la plataforma eMeliá de la mano de entidades de referencia como Global Compact
- ✓ A lo largo de 2019, participaremos en el LabS de Derechos Humanos de Fundación Seres, que estará enfocado, no solo a atender a cuestiones regulatorias sino también a temas de interés como los ODS, el trabajo del concepto en la cadena de valor, en el uso de la tecnología, la transmisión de conocimiento o las tendencias a nivel internacional



# Sociedad & filantropía

GRI 413-1

## Parte activa de los destinos, parte de la sociedad

Meliá, como empresa familiar, tiene en la defensa de los derechos de la infancia el eje vertebrador de su posicionamiento social. Sin embargo, nuestra visión y acción filantrópica va más allá, ya que contempla diferentes aspectos que son clave para el desarrollo social allí donde operamos y que además, forman parte de nuestra estrategia de Responsabilidad Corporativa.

Si bien es cierto que nuestra implicación social y filantrópica ha estado desde nuestra fundación, ha sido en 2018 cuando hemos formalizado y hecho públicos estos planteamientos en torno a una [Política de Filantropía](#) que refuerza nuestra acción social y su modelo de gestión. Activamos así, de forma integral, los mecanismos adecuados para seguir contribuyendo al desarrollo directo de las comunidades locales. De este modo, acompañando nuestra estrategia de Responsabilidad Corporativa, el espíritu de esta Política busca contribuir a la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

## Sistema de gestión de la filantropía

Para homogeneizar nuestra actividad filantrópica y social, hemos formalizado un Sistema de Gestión completo, que cuenta con un procedimiento único de gestión, con alcance global y basado en los principios de coherencia, prioridad, transparencia, control y flexibilidad orientado a la aportación de valor social. Esta gestión tiene, en la definición de criterios claros para la selección de entidades y causas beneficiarias, un valor fundamental, que dota a nuestras unidades de negocio de la autonomía suficiente para impulsar acciones de impacto local, pero siempre de forma alineada con la estrategia de RC de la Compañía y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, como marco de referencia. El apoyo social de Meliá se centra en el patrocinio de acciones alineadas a esta política a través de aportaciones económicas directas o cesión de espacios para la celebración de eventos o acciones sociales.

Así, la participación implica no sólo a los empleados de Meliá, sino a sus clientes y otros grupos de interés clave para la Compañía, a través de las iniciativas impulsadas en nuestros hoteles y oficinas corporativas. Este año 2018 ha destacado de forma extraordinaria la implicación de nuestros grupos clientes no sólo en la donación de fondos para la infancia vinculadas a su estancia en nuestros hoteles, sino en la movilización a favor de las llamadas a la acción motivadas por las crisis humanitarias del sudeste asiático como consecuencia de varios fenómenos climatológicos de especial gravedad.

## Estrategia de RC, alianzas y compromisos como base para la acción

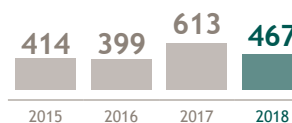
La base de este alineamiento es el principio de coherencia, entre nuestra actividad empresarial y las necesidades sociales con las que convivimos y que, a través de diferentes compromisos públicos, podemos contribuir a mejorar o paliar.

Si bien estos ámbitos llevan presentes en la actividad de Meliá desde hace años y son públicos, ahora cuentan con un marco de gestión corporativa normalizado. Además, y de forma alineada con el Objetivo 17 de la Agenda 2030, que busca el establecimiento de Alianzas para avanzar en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, nuestro enfoque filantrópico aspira a promocionar los derechos y el bienestar de la infancia y la sociedad, impulsar la empleabilidad de colectivos en riesgo, mejorar la formación, educación y capacitación, concienciar y sensibilizar la importancia del medioambiente y fomentar del patrimonio y herencia cultural, histórica y paisajista de los destinos.



Información agregada

CAPTACIÓN DE FONDOS  
PARA LA INFANCIA (K€)



Objetivo 2016-2020: 1,6M€

**24**  
Países  
participantes

**217**  
Hoteles  
implicados

**+41 k€**  
Fondos captados  
crisis humanitaria  
Sulawesi

**+630**  
Donantes directos  
MeliáRewards  
(Sulawesi)





Tómbola Solidaria Meliá Dunas (Cabo Verde)

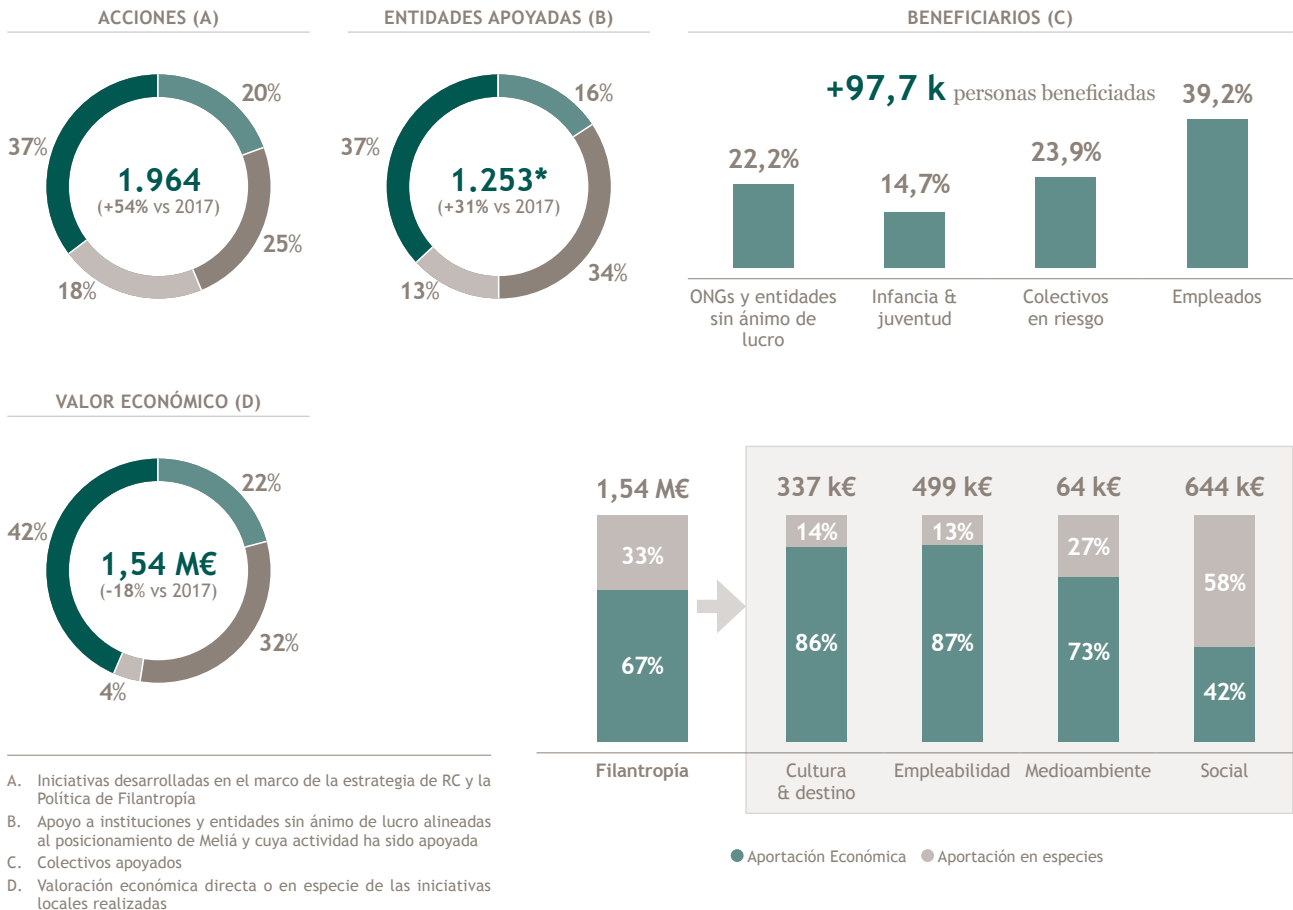


Limpieza de playas Sol Costa Atlantis (España)



Carrera Solidaria Fundación Rafa Nadal (España)

## Actividad filantrópica desde los hoteles



- A. Iniciativas desarrolladas en el marco de la estrategia de RC y la Política de Filantropía
- B. Apoyo a instituciones y entidades sin ánimo de lucro alineadas al posicionamiento de Meliá y cuya actividad ha sido apoyada
- C. Colectivos apoyados
- D. Valoración económica directa o en especie de las iniciativas locales realizadas

Dimensiones  
 ● Social ● Cultura & destino ● Empleabilidad ● Medioambiente

\* ONG e Instituciones sociales (20,8%), aportaciones económicas y patrocinios (14%)

Información agregada

## Principales líneas de trabajo

Cultura & destino	Empleabilidad	Medioambiente	Social
Sensibilización sobre la industria turística	Educación	Biodiversidad	Desarrollo económico
Puesta en valor del patrimonio, historia y cultura local	Empleo e inclusión	Transmisión de mensajes ambientales	Cooperación
Impulso de hábitos de vida saludable y bienestar	Becas y formación	Visibilidad a producto local y ecológico	Llamadas de emergencia
	Patrocinio de instituciones sociales		Sensibilización
			Patrocinio de instituciones sociales

# Proyecto Calviá Beach

GRI 203-1; GRI 203-2

## Culminación de un proyecto emblemático

2018 ha sido el año en el que Meliá ha puesto el broche de oro a un proceso de cambio profundo iniciado en 2011 en Magaluf con la designación de Proyecto de Interés Autonómico.

Este proceso ha implicado de forma muy estrecha a equipos, inversores y numerosos actores públicos y privados de manera simultánea.

Se cierra de este modo un círculo virtuoso que ha permitido asegurar la reforma arquitectónica y medioambiental de 11 hoteles, mejorando el entorno urbano, diversificar y subir el nivel de la oferta de alojamiento y ocio, complementándola con una nueva propuesta de alto nivel, innovadora, moderna y atractiva para nuevos segmentos de clientes, incentivando así la vida económica y social del destino.

El proyecto ha ido más allá de la reconversión de activos hoteleros y actividades obsoletas, ya que ha permitido entender mejor los retos sociales del destino e identificar oportunidades de futuro junto a agentes públicos y privados que han trabajado de forma conjunta para convertir Magaluf, de nuevo, en un verdadero motor de dinamización económica y social, un generador de valor y empleo que contribuya a un desarrollo económico equilibrado y sostenible del destino.

## Un proyecto reconocido

- 2011** Proyecto de Interés Autonómico (Gobierno Balear y Ayuntamiento de Calvià)
- 2012** Placa al Mérito Turístico al proyecto pionero de reconversión de destinos
- 2013** Gabriel Escarrer Jaume (Vicepresidente & CEO) elegido Empresario del Año
- 2014** Sol Wave House Booking Award of Excellence & TripAdvisor Award of Excellence
- 2015** Premio Innovación (Capital); Sol Katmandu Park & Resort premiada una de las 100 Mejores Ideas en materia de innovación (Actualidad Económica)
- 2016** Katmandú Park & Resort reconocido Mejor hotel para viajar con niños (Trivago)
- 2017** Premio Turismo Responsable FITUR (Feria Internacional del Turismo de Madrid)
- 2018** Premio Rethink Hotels a Calviá Beach The Plaza y Momentum Plaza como mejores proyectos de rehabilitación sostenible en España



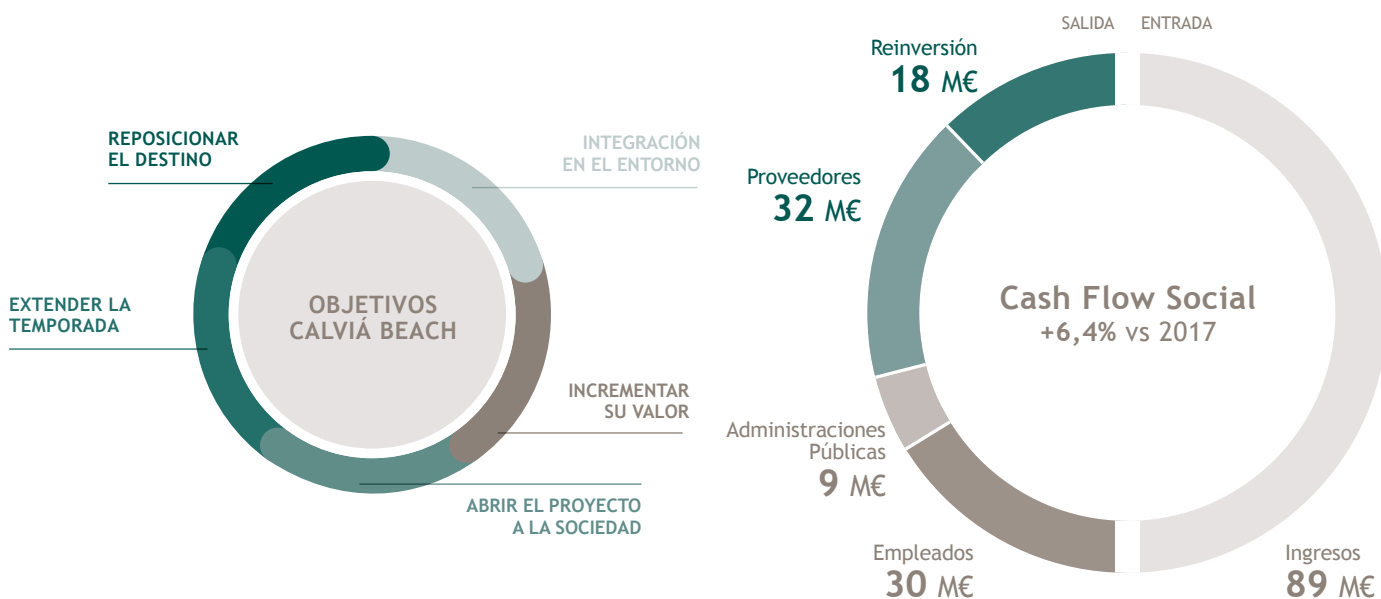
Meliá Calviá Beach



Hotel Calviá Beach The Plaza



Sol House The Studio





## Valor económico

# “Renovarse o morir”

Gabriel Escarrer, Vicepresidente Ejecutivo & CEO, Meliá Hotels International, 2011

Meliá decidió renovarse y definir un ambicioso plan para la costa de Calviá orientado a alargar la temporada, atraer más turismo familiar y adulto, potenciar el turismo MICE y deportivo, modernizar y mejorar la oferta complementaria de ocio y comercial, así como mejorar la seguridad, la convivencia y la reputación del destino

## Hitos

- ✓ Estrechar la relación con la Administración Pública, haciendo de esta relación un referente de la colaboración Público-Privada
- ✓ Mejoras urbanísticas, arquitectónicas, paisajísticas y del entorno, renovación de zonas comunes y áreas comerciales anexas ajenas a Meliá
- ✓ Renovación de toda la planta hotelera de Meliá, elevando su categoría
- ✓ Atracción de nuevo turismo lifestyle y de alto poder adquisitivo
- ✓ Impulso de nuevos segmentos de cliente (golf, ciclismo, náutica, senderismo)
- ✓ Nuevo valor diferencial con nuevos atributos, productos y conceptos, posicionando Wave House Ocio y Nikki Beach como referentes de ocio
- ✓ Hacer de Katmandú un punto de encuentro social, también para el residente
- ✓ Diversificación de mercados y nacionalidades
- ✓ Incentivar la inversión de otros agentes clave, atrayendo nuevas marcas y mejorando la calidad de la oferta complementaria
- ✓ Mejora de los resultados económicos (ocupación y tarifa media)
- ✓ Extender la temporada turística de verano e invierno
- ✓ Impulsar el segmento corporativo (MICE) a través de congresos y eventos



## Aportación de valor (2018)

**33,07%**

INVERSIÓN\*

**11**

HOTELES

**17**

NUEVOS NEGOCIOS  
MOMENTUM PLAZA

**13,27%**

INGRESOS

**9,00%**

REVPAR\*

**8,47%**

EXTENSIÓN  
TEMPORADA\*

**13,80%**

INGRESOS F&B\*

\* CAGR 2011-2018

## SOCIOS



<b>Colaboración Público-Privada</b>	Gobierno Autónomo de las Islas Baleares	Apoyo institucional y visibilidad
	Ayuntamiento de Calviá	Agilización trámites administrativos
	Asociaciones sectoriales	Actualización espacios públicos y paseos
<b>Atracción de inversión</b>	Socios financieros de referencia	Capital Privado
<b>Nuevos conceptos y productos de alto valor añadido</b>	Nikki Beach	Desarrollo de un <i>beach club</i> de impacto internacional
	Flow Barrel	Primer centro de surf de Europa
	Katmandu Group	Integración de nuevos productos bajo el concepto de hotel-temático ( <i>play &amp; stay</i> )
	Momemtum Plaza	Desarrollo del parque de atracciones temático
<b>Innovación</b>	Acciona	Espacio comercial y de ocio que acoge 17 marcas reconocidas de restauración y <i>retail</i> nacionales e internacionales
	Oracle	Diseño de nuevos conceptos de sistemas de iluminación con energía solar
		Integración de diversas tecnologías de Oracle Cloud para la mejora de los procesos internos y la experiencia del cliente a través de brazaletes <i>bluetooth</i>

## Valor medioambiental

# “Sin nuestro compromiso medioambiental la transformación de Calviá Beach habría sido incompleta”

Mark Hoddinott, Chief Real Estate Officer de Meliá Hotels International, (2018)

Renovar el destino implica no sólo apostar por nuevo producto hotelero y no hotelero de calidad, innovador y atractivo. Implica la apuesta firme por una operación hotelera eficiente y de bajo impacto, que respete el entorno y sus recursos naturales y que implique a todos los actores en el cumplimiento de un objetivo común.

### Hitos

- ✓ Inversión enfocada a la integración de criterios sostenibles en el diseño y rehabilitación de las instalaciones, incorporando criterios técnicos de sostenibilidad energética y medioambiental
- ✓ Estandarización de productos sostenibles. Todo el equipamiento, mobiliario y lencería ha sido seleccionado siguiendo criterios de sostenibilidad energética y medioambiental certificada (FSC, ISO 14.001, PEFC)
- ✓ Contratación de fuentes energéticas de origen renovable certificada
- ✓ Monitorización continua de consumos energéticos, hídricos y emisiones
- ✓ Impulso de acciones de sensibilización, concienciación y capacitación a equipos y clientes, a través de todos los canales de comunicación disponibles
- ✓ Avanzar en el ciclo completo del impacto de la generación del residuo: impulso de la gestión, reducción y reciclaje de los residuos generados por la operación
- ✓ Eliminación del 100% de productos plásticos de un solo uso
- ✓ Impulso de iniciativas de movilidad sostenible



### Aportación de valor (2018)

<b>421 k€*</b> INVERSIÓN MEDIOAMBIENTAL	<b>-2,96%*</b> CO <sub>2</sub> AHORRADO (KC <sub>2</sub> /Estancia)	<b>-1,41%*</b> ENERGÍA AHORRADA (Kwh/Estancia)	<b>-1,19%*</b> AGUA AHORRADA (m <sup>3</sup> /Estancia)	<b>141 K€*</b> AHORRO ECONÓMICO	<b>2,8*</b> ROI
<b>100%</b> CONSUMO ENERGÍA VERDE	<b>100%</b> PORTFOLIO SAVE	<b>73%</b> PORTFOLIO SOSTENIBLE	<b>52,5%</b> SEPARACIÓN DE RESIDUOS	<b>1,2</b> KG RESIDUOS POR ESTANCIA	

\* Promedio 2015-2017 vs 2018



### SOCIOS

<b>Integración criterios sostenibles en la actividad hotelera</b>	Endesa	Suministro 100% de energía renovable certificada en origen
	Diversey	Provisión de productos químicos y de limpieza de bajo impacto medioambiental
	Altare	Control industrial y gestión de la energía
	Zennio	Sistema de control de energía en habitaciones
	Ledvance	Sistemas lumínicos de tecnología Led
<b>Apuesta medioambiental del proyecto</b>	Simon	Soluciones de movilidad sostenible y puntos de recarga eléctrica
	EarthCheck	Certificación del destino como entorno sostenible y avalado por GSTC
<b>Impulso del aprendizaje y la sensibilización</b>	Coca Cola España	Desarrollo del proyecto Mares Circulares para impulsar la sensibilización sobre la protección del destino en un contexto global con el apoyo de 40 voluntarios
	Calviá 2000	Organización de talleres educativos, reciclaje, nutrición, teatro y acciones solidarias
	Aspanob	
	F. Vicente Ferrer	
	Sos Animal	
ONG Avaso		

## Valor social

# “Las empresas deben asegurar que las decisiones que tomen contribuyan con la sostenibilidad y la sociedad”

Kofi Annan, Secretario General de las Naciones Unidas y Premio Nobel de la Paz. Río de Janeiro, 2014

Apostar por el tejido empresarial local, dotar al destino de oportunidades y espacios para el encuentro, abrir alternativas de empleabilidad y ofrecer acceso a conocimiento multidisciplinar permite explorar nuevas oportunidades que trascienden a la oferta turística

## Hitos

- ✓ Impulsar el protagonismo de los proveedores locales
- ✓ Integrar a los actores locales (comerciantes, proveedores, vecinos)
- ✓ Mejora de la percepción del destino a nivel local como referencia de ocio, atrayendo al cliente local e incrementando la aceptación por clientes de segmento superior
- ✓ Generar nuevo empleo y mantener el existente
- ✓ Impulsar la empleabilidad y abrir espacios para el aprendizaje
- ✓ Lanzar programas de capacitación interna para empleados actuales
- ✓ Desarrollar nuevos perfiles (turismo, hostelería, digitalización)
- ✓ Situar Momentum Plaza como dinamizador de la vida social del destino
- ✓ Poner en valor del proyecto como caso de estudio con escuelas de negocio
- ✓ Trabajar de forma directa con entidades sociales locales
- ✓ Impulsar acciones de voluntariado para potenciar el factor filantrópico y solidario del destino

## Aportación de valor (2018)



<b>231</b> PROVEEDORES LOCALES	<b>1,2 M€</b> FACTURACIÓN PROV. LOCALES	<b>12 K€</b> CENTROS ESPECIALES EMPLEO	<b>30 M€</b> COSTE SOCIAL	<b>29%</b> ALUMNOS EN PRÁCTICAS CONTRATADOS	<b>40</b> FORMADOS EN HABILIDADES DIGITALES	
<b>22%</b> CONTRATACIÓN JOB DAYS	<b>25</b> ALUMNOS FP DUAL & AULA FORMACIÓN	<b>28</b> EMPLEADOS CON PLAN DE DESARROLLO	<b>51%</b> MUJERES EN PLANTILLA	<b>29%</b> MUJERES EN POSICIÓN DIRECTIVA	<b>34,8%</b> NPS	<b>84,5%</b> GRI
<b>58</b> INICIATIVAS RSC	<b>+241k €</b> IMPACTO ECONÓMICO	<b>42</b> ENTIDADES APOYADAS	<b>+1,4 k</b> BENEFICIARIOS	<b>3,6 k</b> EMPLEADOS IMPLICADOS	<b>+151 k</b> CLIENTES IMPLICADOS	



## SOCIOS

<b>Oportunidades de aprendizaje y práctica real</b>	Esment Escola Professional (Amadip)	Formación Dual para jóvenes (18-29 años)
	Escuela de Turismo y Hostelería Islas Baleares	Aula Formación específica para Recepción
	Servicio de Ocupación Islas Baleares (SOIB)	Desarrollo de jornadas de selección OpenDays
	Fundación La Caixa (Incorpora)	Integración de personas en riesgo
<b>Espacios para la reflexión estratégica</b>	IE Business School	Elaboración de casos de estudio de <i>management</i>
	Harward Deusto	
	San Telmo	
<b>Espacio para la acción social</b>	Fundación Calviá 2004	Maratón Internacional de Magaluf
	ASPACE & Fundación Nemo	Reto Superkids - Ironman solidario para captar fondos con el apoyo de 50 voluntarios
	Peugeot PSA Retail	

# Gobierno corporativo

GRI 102-18

## Bases del modelo de gobierno corporativo

Como empresa cotizada desde 1996, Meliá Hotels International ha impulsado la implantación progresiva de un Modelo de Gobierno Corporativo sólido, que garantice una gestión óptima, velando por los intereses y la confianza de sus accionistas y de todos sus grupos de interés.

El Modelo de Gobierno se rige bajo los principios de transparencia, ética, diligencia y separación de funciones entre los órganos de gestión, tanto en la toma de decisiones como en la ejecución, control y seguimiento. Asimismo, el componente familiar de la Compañía refuerza el Modelo de Gobierno y la transparencia en su gestión, asegurando la viabilidad a largo plazo.

El hecho de contar con un marco de adopción y ejecución de decisiones jerarquizado, transparente y claramente establecido, refuerza la visión en el medio y largo plazo, asegurando la sostenibilidad del negocio, el cumplimiento de las expectativas de nuestros grupos de interés y la generación de valor económico y social desde el compromiso y los valores corporativos: vocación de servicio, excelencia, innovación, proximidad y coherencia.

El Consejo de Administración de Meliá Hotels International es el órgano de supervisión y control de la actividad de la Compañía y su Grupo, y cuenta con el apoyo de dos comisiones especializadas: la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, y la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. Las funciones, composición y funcionamiento de estos órganos de gestión se encuentran regulados en los [Estatutos Sociales](#), en el [Reglamento de la Junta General de Accionistas](#), y en el [Reglamento del Consejo de Administración](#).

Está a disposición información más detallada sobre esta materia en el [Informe Anual de Gobierno Corporativo](#), y en el [Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros](#).

## Buen gobierno

El Modelo de Gobierno Corporativo establece directrices de actuación y comportamiento alineadas a los principios, compromisos y líneas de actuación definidas en el Código Ético de la Compañía y detalladas en las Políticas y Normas internas.

El Modelo de Gobierno de Meliá Hotels International se basa en el cumplimiento de la Ley de Sociedades de Capital, las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de la CNMV, así como en las mejores prácticas del mercado en la materia. En este sentido, y durante los últimos ejercicios, se han modificado y actualizado los Estatutos Sociales, el Reglamento de la Junta General de Accionistas y del Consejo de Administración, así como el Código Ético.

Del mismo modo, durante este año, se ha llevado a cabo la aprobación y actualización de diferentes políticas, la aprobación de un Código Ético del Proveedor y la creación de un nuevo canal de denuncias para proveedores.

Asimismo, el Modelo de Gobierno de la Compañía incorpora recomendaciones de entidades de prestigio en materia de Gobierno Corporativo y Sostenibilidad.

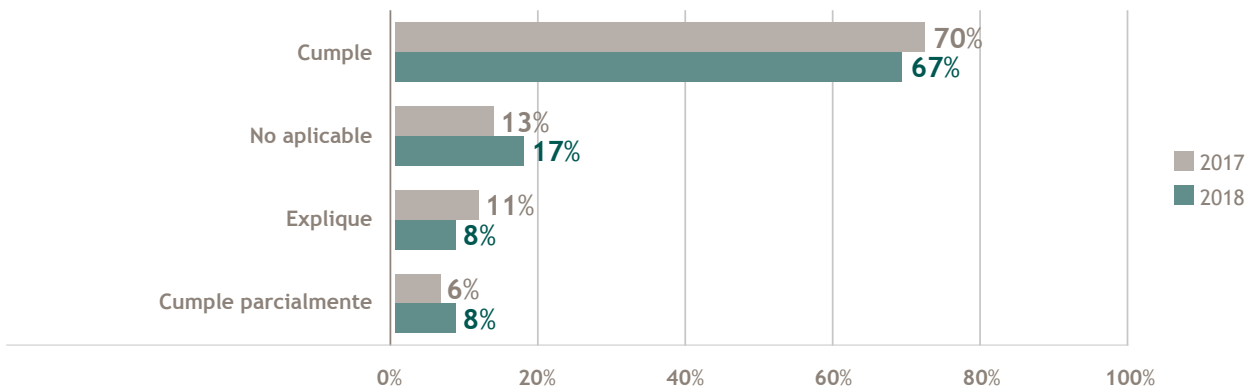
Esta práctica nos ha permitido participar por primera vez en el Corporate Sustainability Assessment de RobecoSAM, la agencia especializada en inversión sostenible más prestigiosa a nivel mundial y recibir el reconocimiento *Silver Class* en el Anuario de Sostenibilidad 2019.

Dicha evaluación mide el desempeño sostenible de las compañías en base a criterios ESG (Environmental, Social & Governance), siendo el ámbito de Gobierno Corporativo una de las dimensiones de mayor importancia en la evaluación.



## Recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas

Respecto al Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, Meliá cumple actualmente con el 67% de sus recomendaciones.



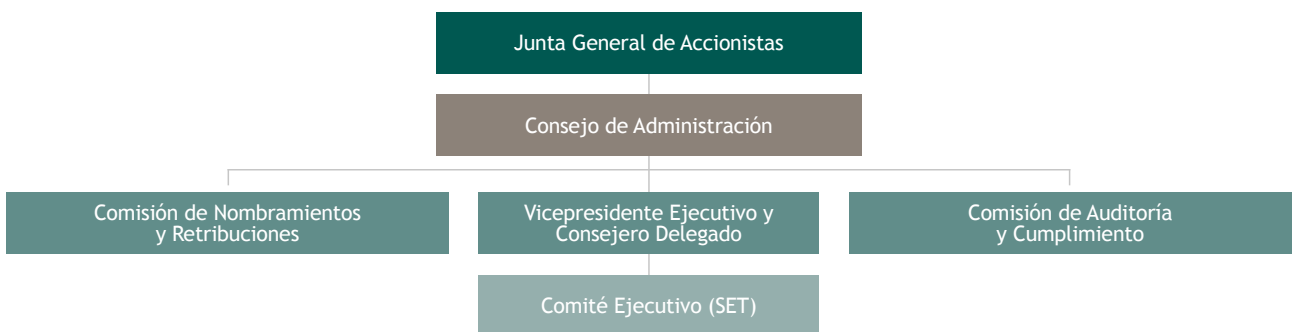
La hoja de ruta en materia de Gobierno Corporativo incluye algunos de los siguientes hitos, que proceden, no sólo de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de la CNMV, sino también de las exigencias del Corporate Sustainability Assessment de RobecoSAM y del Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración:

- ✓ Incrementar el número de mujeres en el Consejo de Administración, a fin de cumplir con el objetivo establecido en la [Política de Selección de Consejeros](#), en la que la Compañía se compromete a llegar a un tercio de consejeras en el año 2020
- ✓ Revisar las funciones de las Comisiones Delegadas, en particular, asignar funciones y responsabilidades en materia de Responsabilidad Corporativa

- ✓ Integrar en el cuerpo normativo una Política de Diversidad y una Política de Desconexión Digital
- ✓ Incluir una cláusula *clawback* en la retribución variable del Consejero Delegado y Alta Dirección
- ✓ Actualizar los objetivos no financieros en el esquema de retribución variable del Consejero Delegado y de la Alta Dirección, a fin de incorporar criterios ESG (Environmental, Social & Governance)

### Órganos de gobierno

La estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de Meliá Hotels International, se encuentra recogida detalladamente en el [Informe Anual de Gobierno Corporativo](#):



## Junta General de Accionistas

<b>45.940.000 €</b>	<b>229.700.000</b>	<b>229.700.000</b>	<b>300</b>
Capital Social	Acciones ordinarias	Número de votos	Acciones mínimo asistencia Junta

En la Junta General Ordinaria de Accionistas del pasado 6 de junio de 2018 se adoptaron los siguientes acuerdos:

- ✓ Examen y aprobación de las Cuentas Anuales (Balance, Cuenta de Pérdidas y Ganancias, Estado de Cambios en el Patrimonio Neto, Estado de Flujos de Efectivo y Memoria) e Informe de Gestión de Meliá Hotels International, S.A. y de su Grupo Consolidado, correspondientes al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017
- ✓ Examen y aprobación de la gestión social del Consejo de Administración correspondiente al ejercicio 2017
- ✓ Aplicación del resultado del ejercicio 2017
- ✓ Reección como consejero externo independiente de D. Juan Arena de la Mora
- ✓ Determinación del número de miembros que forman el Consejo de Administración
- ✓ Reección de los Auditores de Cuentas (Pricewaterhouse Coopers) de Meliá Hotels International, S.A. y de su Grupo consolidado, para el ejercicio 2018
- ✓ Nombramiento de los Auditores de Cuentas (Deloitte) de Meliá Hotels International, S.A y de su Grupo consolidado, para los ejercicios 2019, 2020 y 2021
- ✓ Modificación de la Política de Remuneración de los Consejeros para el ejercicio 2018

- ✓ Aprobación de la Política de Remuneración de los Consejeros para los ejercicios 2019, 2020 y 2021
- ✓ Determinación del importe máximo de la retribución de los Consejeros en su condición de tales
- ✓ Votación consultiva del Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros
- ✓ Información sobre el Programa de Emisión de Papel Comercial (“Euro Commercial Paper Programme”)
- ✓ Delegación de facultades para interpretar, subsanar, complementar, desarrollar, formalizar y ejecutar los acuerdos adoptados por la Junta General

Todos los acuerdos fueron adoptados por una amplia mayoría de votos a favor, superando en todo caso el 94% del capital concurrente. El quorum de asistencia a la Junta General de Accionistas fue de un 77,29% del capital social con derecho a voto, y ello a pesar de que el capital flotante de la sociedad es inferior al 47% (aprox.).

Los acuerdos adoptados y los resultados de las votaciones en Junta se encuentran disponibles en la [página web corporativa de Meliá Hotels International](#), en el apartado “Gobierno Corporativo”.

## Consejo de Administración

11	1	4	5	1
Número de miembros	Consejero ejecutivo	Consejeros externos dominicales	Consejeros externos independientes	Consejero externo "otros"

La composición del Consejo de Administración se basa en el principio de proporcionalidad, por el cual dentro del Consejo están representados los intereses de todos los accionistas de la Compañía. Dado el origen familiar de Meliá, el Consejo de Administración es el órgano que vela por la transmisión de la visión y valores familiares, presentes desde su origen, a todos sus grupos de interés.

El Código Unificado de Buen Gobierno recomienda aplicar objetivos de diversidad para conseguir un órgano de gobierno que integre la diversidad en diferentes ámbitos como experiencia, género, edad y porcentaje de consejeros independientes. Esto permite tener un modelo de gobierno sólido, interdisciplinario, con experiencia y conocimientos en distintos sectores y posiciones. Los objetivos de diversidad se encuentran reflejados en la [Política de Selección de Consejeros](#).

### MISIÓN

El Consejo de Administración es el máximo órgano de gestión y supervisión de la Compañía y sus funciones se encuentran reguladas en el artículo 34 de los Estatutos Sociales y artículo 5 del Reglamento del Consejo de Administración. El criterio que preside en todo momento la actuación del Consejo es obrar con diligencia, lealtad y buena fe y en el mejor interés de la Compañía.

### FUNCIONES

- ✓ Ostentar la máxima representación y personalidad de la Compañía
- ✓ Determinación y aprobación de las políticas y estrategias de la Compañía
- ✓ Nombramiento, retribución y, en su caso, destitución de los Directivos de la Sociedad

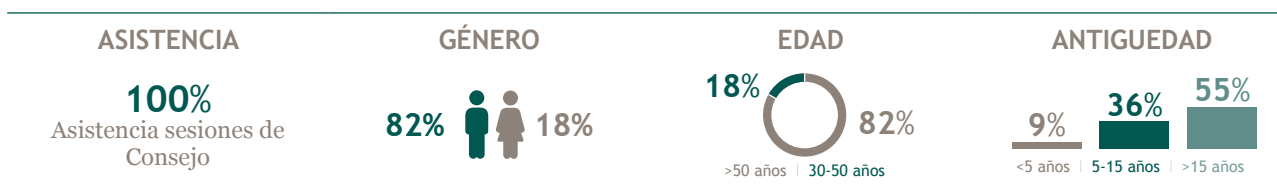
- ✓ Identificación de los principales riesgos de la Sociedad, en especial, los riesgos fiscales
- ✓ Supervisión de los sistemas internos de información y control
- ✓ Convocar la Junta y ejecutar y cuidar que se cumplan los acuerdos tomados por dicho organismo

### HECHOS DESTACADOS 2018

- ✓ El Consejo de Administración ha aprobado seis (6) nuevas Políticas y actualizado dos (2)
- ✓ El Consejo de Administración ha procedido a la revisión y actualización del Código Ético
- ✓ El Consejo de Administración ha aprobado el primer Código Ético del Proveedor y ha creado el primer Canal de Denuncias para Proveedores
- ✓ Siguiendo las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno, se han publicado las Memorias de Actividades de las Comisiones
- ✓ La Comisión de Auditoría y Cumplimiento ha liderado el proceso de selección del nuevo auditor de cuentas del Grupo, que ha culminado con el nombramiento de la firma Deloitte por la Junta General de Accionistas del 6 de junio de 2018
- ✓ Siguiendo las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno, la evaluación anual del Consejo y Comisiones del ejercicio 2017 se ha llevado a cabo con el apoyo de un experto independiente (Deloitte)

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

## Composición del Consejo de Administración



CONSEJEROS	DESDE AÑO	ÁMBITOS DE EXPERIENCIA							COMISIONES	
									A&C	N&R
<b>D. Gabriel Escarrer Julia</b> Presidente no Ejecutivo y Consejero Externo Dominical <a href="#">Ver CV</a>	1996	✓								
<b>D. Gabriel Escarrer Jaume</b> Vicepresidente y Consejero Ejecutivo <a href="#">Ver CV</a>	1999	✓								
<b>D. Sebastián Escarrer Jaume</b> Consejero Externo Dominical (Hoteles Mallorquines Agrupados S.L.) <a href="#">Ver CV</a>	1996	✓								
<b>D. Juan Vives Cerdá</b> Consejero Externo Dominical (Hoteles Mallorquines Asociados S.L.) <a href="#">Ver CV</a>	1996	✓							V	
<b>Dª Mª. Antonia Escarrer Jaume</b> Consejera Externa Dominical (Hoteles Mallorquines Consolidados, S.A.) <a href="#">Ver CV</a>	2000					✓				V
<b>D. Alfredo Pastor Bodmer</b> Consejero Externo - Otros <a href="#">Ver CV</a>	1996		✓							V
<b>D. Juan Arena de la Mora</b> Consejero Externo Independiente <a href="#">Ver CV</a>	2009		✓							V
<b>D. Francisco Javier Campo García</b> Consejero Externo Independiente <a href="#">Ver CV</a>	2012							✓		P
<b>D. Fernando D'Ornellas Silva</b> Consejero Externo Independiente Consejero Coordinador <a href="#">Ver CV</a>	2012				✓				P	V
<b>D. Luis Mª Díaz de Bustamante y Terminel</b> Secretario y Consejero Externo Independiente <a href="#">Ver CV</a>	2010							✓		V
<b>Dª. Carina Szpilka Lázaro</b> Consejera Externa Independiente <a href="#">Ver CV</a>	2016		✓							V

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



## Evaluación del Consejo de Administración

De acuerdo con lo establecido en la Ley de Sociedades de Capital y siguiendo la recomendación número 36 del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, el Consejo de Administración realiza de forma anual una evaluación del funcionamiento y composición del Consejo y las Comisiones Delegadas.

El Consejo ha contado con el apoyo de un consultor externo (Deloitte) para la realización de la evaluación del ejercicio 2017. El informe con los resultados de la evaluación se presentó al Consejo de Administración en la sesión de febrero de 2018.

## Comisiones del Consejo

### Comisión de Nombramientos y Retribuciones

#### COMPOSICIÓN

4 miembros

#### Presidente:

D. Francisco Javier Campo - Consejero Externo Independiente

#### Vocales:

D. Fernando D'Ornellas Silva - Consejero externo independiente

D. Luis María Díaz de Bustamante y Terminel - Consejero Externo Independiente

Hoteles Mallorquines Consolidados, S.L. (representado por Dña. Maria Antonia Escarrer Jaume) - Consejero Externo Dominical

De acuerdo con las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones está compuesta por una mayoría de consejeros externos independientes.

#### REUNIONES

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones ha mantenido seis (6) reuniones en 2018.

#### REGULACIÓN

Art. 39 Ter de Estatutos Sociales y Art. 15 del Reglamento de Consejo de Administración.

#### FUNCIONES

##### a. Relativas al nombramiento y reelección de Consejeros:

- ✓ Formular y revisar los criterios que deben seguirse para la composición de Consejo de Administración y la selección de candidatos
- ✓ Elevar al Consejo las propuestas de nombramiento de Consejeros

- ✓ Examinar y organizar la sucesión del Presidente y del primer ejecutivo de la Sociedad y, en su caso, formular propuestas al Consejo de Administración

##### b. Respecto al nombramiento y separación de altos directivos y las condiciones básicas de sus contratos:

- ✓ Informar las propuestas de nombramiento y separación de altos directivos y las condiciones básicas de sus contratos

##### c. Referentes a la evaluación de la actividad del Consejo de Administración:

- ✓ Coordinar y preparar la evaluación de la calidad y eficiencia del funcionamiento del Consejo de Administración y de las Comisiones

##### d. Respecto a la Política de Retribuciones:

- ✓ Proponer al Consejo la Política de Retribuciones de los Consejeros y de los Directores Generales o de quienes desarrollen sus funciones de Alta Dirección bajo la dependencia directa del Consejo, de Comisiones Ejecutivas o de Consejeros Delegados, así como la retribución individual y las demás condiciones contractuales de los Consejeros Ejecutivos, velando por su observancia
- ✓ Revisar periódicamente dicha política de retribución, ponderando su adecuación y sus rendimientos
- ✓ Velar por la transparencia de las retribuciones

##### e. Otros:

- ✓ Informar con relación a las transacciones que impliquen o puedan implicar conflictos de intereses
- ✓ Informar, con carácter previo al Consejo, sobre todas las materias previstas en la Ley, los Estatutos y el Reglamento del Consejo de Administración

Las actividades que ha llevado a cabo la Comisión de Nombramientos y Retribuciones durante el ejercicio 2018 se encuentran detalladas en la memoria de actividades de la comisión, publicada en la [página web de Meliá Hotels International](#).

## Comisiones del Consejo

### Comisión de Auditoría y Cumplimiento

#### COMPOSICIÓN:

5 miembros

#### Presidente:

D. Fernando D'Ornellas Silva - Consejero Externo Independiente

#### Vocales:

D. Juan Vives Cerdá - Consejero Externo Dominical

D. Juan Arena de la Mora - Consejero Externo Independiente

D. Alfredo Pastor Bodmer - Consejero Externo con la categoría "Otros"

Dña. Carina Szpilka Lázaro - Consejera Externa Independiente

De acuerdo con lo establecido en la recomendación 39 del Código Unificado de Buen Gobierno, el Presidente de la Comisión de Auditoría, D. Fernando D'Ornellas, fue designado en base a sus conocimientos y experiencia en materia financiera.

#### REUNIONES

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento ha mantenido un total de diez (10) reuniones en 2018.

#### REGULACIÓN

Art. 39 Bis de Estatutos Sociales y Art. 14 del Reglamento de Consejo de Administración

#### FUNCIONES

##### a. Relación con el auditor externo

- ✓ Elevar al Consejo las propuestas de selección, nombramiento, reelección y sustitución del auditor externo
- ✓ Supervisar la independencia del auditor externo
- ✓ Mantener la relación / interlocución con el auditor externo

##### b. Supervisión de la eficacia de los sistemas de control interno y gestión de riesgos de la sociedad

- ✓ Identificar y evaluar las políticas y procesos para medir y gestionar los principales riesgos de forma integrada y global del Grupo
- ✓ Supervisar la eficacia del control interno de la sociedad, los servicios de Auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos

##### c. Supervisión de la función de Auditoría Interna y Compliance

- ✓ Aprobar los planes anuales y el presupuesto de auditoría interna y de la función de Compliance.

##### d. Supervisión del proceso de elaboración y presentación de la información financiera regulada

- ✓ Revisar las Cuentas de la Sociedad 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

##### e. Informar a la Junta General sobre las cuestiones que se planteen en materias de su competencia:

- ✓ Informar a la Junta general sobre el resultado de la auditoría explicando cómo ésta ha contribuido a la integridad de la información financiera y la función que la comisión ha desempeñado en ese proceso

##### f. Otros:

- ✓ Examinar el cumplimiento del Reglamento Interno de Conducta en los Mercados de Valores, el Reglamento del Consejo de Administración y, en general, de las reglas de Gobierno de la Sociedad y hacer las propuestas necesarias para su mejora
- ✓ Llevar el seguimiento al canal de denuncias

Las actividades que ha llevado a cabo la Comisión de Auditoría y Cumplimiento durante el ejercicio 2018 se encuentran detalladas en la memoria de actividades de la comisión, publicada en la [página web de Meliá Hotels International](#).



## Análisis comparativo del Modelo de Gobierno

Categoría	Meliá Hotels International	Media España (Spencer Stuart)	Recomendaciones
Nº Reuniones Consejo	6	11,1	8
Nº Miembros Consejo	11	10,9	5 - 15
% Consejeros Independientes	45%	45%	50% - 30%
Edad media de los Consejeros	63	60,3	NA
% Consejeros Extranjeros	0%	19,80%	NA
% Mujeres en Consejo	18,18%	19,50%	30%
Permanencia media como Consejero (años)	13,2	6,3	7 - 12
Nº Reuniones Comisión de Auditoría y Cumplimiento	10	8,4	NA
Nº Reuniones Comisión de Nombramientos y Retribuciones	6	6,3	NA
Nº Miembros Comisión de Auditoría y Cumplimiento	5	4,5	NA
Nº Miembros Comisión de Nombramientos y Retribuciones	4	4,4	NA

Fuentes:  
Informe Spencer Stuart de Consejos de Administración (2018)  
Código Unificado de Buen Gobierno (CNMV)  
Corporate Sustainability Assessment (RobecoSAM)



GRI 102-19

**Alta dirección & estructura organizativa**

<b>1</b> Consejero ejecutivo	<b>5</b> Miembros alta dirección	<b>1</b> Número mujeres	<b>2</b> Miembros extranjeros	<b>19</b> Número de reuniones
---------------------------------	-------------------------------------	----------------------------	----------------------------------	----------------------------------



**VICEPRESIDENTE EJECUTIVO & CONSEJERO DELEGADO**

D. Gabriel Escarrer Jaume, Vicepresidente y Consejero Delegado de la Compañía, tiene delegadas la totalidad de las facultades del Consejo de Administración, salvo las indelegables, llevando a cabo de forma ordinaria sus funciones como Primer Ejecutivo. Desde 2016, el Presidente del Consejo de Administración (D. Gabriel Escarrer Juliá) dejó de tener funciones ejecutivas, promoviendo así una mayor segregación de funciones e independencia entre el Presidente y el Consejero Ejecutivo.

Gabriel Escarrer se incorporó hace más de 20 años, tras completar su formación empresarial y en finanzas, una vocación que comparte con la hotelería. Como primer ejecutivo de la Compañía, ha consolidado su liderazgo a través de la gestión de un cambio cultural y organizativo sin precedentes, con un balance netamente positivo en los planos corporativo y del equipo humano, que incluye una creciente consolidación financiera de la Compañía, así como una constante expansión de sus marcas tanto en sus mercados tradicionales como en nuevos destinos.



**COMITÉ EJECUTIVO (SET)**

Formado por un equipo multidisciplinar cuyos miembros son los máximos responsables de la gestión y operación diaria de la totalidad de las áreas de actividad de la Compañía.

Entre sus principales funciones de carácter colegiado se encuentran la adopción de decisiones operativas transversales y la puesta en práctica del modelo organizativo, apoyando al Vicepresidente y Consejero Delegado en su gestión y ejecución de las prioridades de la Compañía.



## Principal misión de las direcciones generales

**“Nuestro modelo organizativo actual, implantado en 2013 y denominado *Competing by Design*, está basado en la descentralización de funciones operativas y de soporte a la operación. Nuestro objetivo es dotar de mayor autonomía y agilidad al negocio en la toma de decisiones, potenciando a su vez la proximidad al cliente”**

---

### HOTELS

Forman parte de esta Dirección el área de Operaciones hoteleras y el negocio de Club Vacacional (Circle), así como la gestión, innovación y desarrollo del portfolio de marcas del Grupo. Lidera también la estrategia de expansión de la Compañía y las áreas de Marketing y Distribución

### REAL ESTATE

Lidera la estrategia patrimonial, engloba las funciones de gestión del portfolio inmobiliario, la gestión de activos propios, la dirección de obras, el mantenimiento y la cadena de suministro de la Compañía a nivel global. Asimismo, gestiona las alianzas estratégicas y *joint ventures* del Grupo

### LEGAL & COMPLIANCE

Esta dirección está encargada de los servicios de asesoramiento legal del Grupo, el Gobierno Corporativo, todas las cuestiones relacionadas con el cumplimiento normativo, la gestión de riesgos, el análisis de los cambios estatutarios y reguladores, la determinación de medidas preventivas y correctivas, entre otras

### FINANCE & ADMINISTRATION

Responsable de impulsar la rentabilidad de los negocios del Grupo y asegurar una solidez financiera. Engloba las funciones de Control de Gestión, Business Intelligence, Relación con Inversores, Finanzas, Seguros, Administración, Tax y Tecnologías de la Información

### HUMAN RESOURCES

Forman parte de esta Dirección las áreas de Organización & Compensación, Recursos Humanos Global (Corporativo/Hoteles), Relaciones Laborales, Salud Laboral y Administración de Personal. Además, esta Dirección General supervisa la implantación de las funciones de Recursos Humanos propias de las diversas Regionales del Grupo y lidera el proceso de transformación cultural de la Compañía

## Cuerpo normativo

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

En primer lugar, se ha actualizado el Código Ético de Meliá Hotels International (publicado por primera vez en el año 2012), incorporando los nuevos compromisos públicos asumidos por la Compañía y actualizando los pilares de la marca corporativa.

También se ha aprobado el primer Código Ético del Proveedor, que recoge los principios y compromisos que la Compañía confía sean compartidos por todos sus proveedores, incluidos aquellos que provean servicios.

Para reforzar la transparencia y relaciones de confianza, se ha puesto a disposición de los proveedores un nuevo Ca-

nal de Denuncias a través del cual se podrán comunicar o denunciar aquellas conductas contrarias al citado Código. El Canal de Denuncias de Proveedores estará gestionado, al igual que el canal de denuncias de empleados, por el Comité de Ética, y podrá accederse al mismo a través la [página web corporativa](#).

Es responsabilidad de cada departamento de la Compañía, detectar necesidades e impactos que requieran la elaboración o actualización de políticas. Durante el último ejercicio, el Consejo de Administración ha aprobado y actualizado 8 Políticas, que integran los compromisos públicos y objetivos que la Compañía asume de forma pública para sus diferentes grupos de interés. Todas las políticas, normas, códigos y procedimientos son comunicados a toda la organización y se encuentran disponibles en la página web corporativa y en el portal interno.

**21**  
Políticas

**86%**  
Políticas  
públicas

**6**  
Políticas  
nuevas

**2**  
Políticas  
actualizadas

**100%**  
Grupos de interés  
cubiertos



### Políticas 2018

- ✓ Política de Privacidad
- ✓ Política de Cumplimiento o *Compliance*
- ✓ Política de Estrategia Fiscal
- ✓ Política de Compras y Contratación de Servicios Responsables
- ✓ Política de Seguridad y Salud Laboral
- ✓ Política de Relación con Grupos de Interés
- ✓ Política de Filantropía
- ✓ Política de Derechos Humanos

Con el objetivo de asegurar el fiel cumplimiento del cuerpo normativo, el departamento de Legal & Compliance realiza un control y seguimiento de la elaboración, implantación y medición de las políticas.

Este seguimiento se realiza mediante un indicador de cumplimiento, que es incorporado como uno de los objetivos del Plan Estratégico de la Compañía.

POLÍTICA	LINK	DESCRIPCIÓN	GRUPOS DE INTERÉS							
Política de Estrategia Fiscal (Actualizada)	<a href="#">Ver</a>	Establece los principios y pautas de actuación de la Compañía en el marco de su estrategia fiscal	✓	✓						✓
Política de Derechos Humanos (Nueva)	<a href="#">Ver</a>	Recoge en un solo documento todos los principios, pautas y compromisos que viene asumiendo Meliá a lo largo de su historia en materia de protección y defensa de los derechos humanos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Política de Filantropía (Nueva)	<a href="#">Ver</a>	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 (Nueva)	<a href="#">Ver</a>	Establece los principios y pautas que deberán regir las relaciones de Meliá y su Grupo con los diferentes grupos de interés con los que interactúa	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Política de Privacidad (Nueva)	<a href="#">Ver</a>	Establece las pautas a seguir por parte Meliá y su Grupo en el ejercicio de sus actividades propias, referente a la generación, obtención, tratamiento, almacenamiento y/o supresión de información	✓	✓	✓	✓	✓			
Política de Compras y Contratación de Servicios Responsables (Nueva)	<a href="#">Ver</a>	Determina las pautas y principios comunes y globales que deben seguirse en el desarrollo de las relaciones de la compañía con los proveedores de bienes o de servicios			✓					
Política de Seguridad y Salud Laboral (Actualizada)	<a href="#">Ver</a>	Recoge los objetivos y compromisos de Meliá en materia de prevención de riesgos laborales				✓				
Política de Anticorrupción	<a href="#">Ver</a>	Fija los principios que deberán regir la actuación de la totalidad de directivos y empleados de la Compañía con la finalidad de prevenir, detectar, denunciar y remediar la ejecución de cualesquiera actuaciones que, de conformidad a la normativa que resulte de aplicación, puedan ser consideradas corruptas o delictivas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Política Medioambiental	<a href="#">Ver</a>	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	<a href="#">Ver</a>	Determina los principios básicos para el respeto de los derechos laborales de las personas, el aseguramiento de un entorno laboral satisfactorio, la prevención de riesgos laborales y la gestión del talento al servicio del desarrollo profesional de las personas					✓			
Política de Responsabilidad Corporativa	<a href="#">Ver</a>	Fija los principios generales que permitan asegurar un modelo de gestión ético, responsable y sostenible	✓		✓	✓	✓			
Política de Seguridad de la Información	<a href="#">Ver</a>	Establece el marco de seguridad de la información, en el desarrollo de las actividades propias de Meliá y su Grupo		✓	✓	✓	✓			
Política de Selección de Consejeros	<a href="#">Ver</a>	Establece los principios que deberán regir los procedimientos para la selección y propuesta de nombramiento, ratificación y reelección de miembros del Consejo de Administración de Meliá	✓							
Política de Control, Análisis y Valoración de Riesgos	<a href="#">Ver</a>	Fija los principios básicos que regirán la gestión de riesgos y el marco general de actuación para el control, análisis y la valoración de los posibles riesgos, incluidos los fiscales, a los que se enfrenta Meliá y su Grupo	✓	✓	✓	✓	✓			
Política de Gobierno Corporativo	<a href="#">Ver</a>	Establece los principios en materia de gobierno corporativo de Meliá y su Grupo, que lleven a la organización a un modelo de gobierno que en cumplimiento de la normativa y las recomendaciones en la materia, garantice la debida segregación de funciones, coordinación, seguimiento y control	✓	✓	✓	✓	✓			
Política de Comunicación con Accionistas, Inversores Institucionales y Asesores de Voto	<a href="#">Ver</a>	Establece los principios que deberán regir los procedimientos de comunicación de Meliá con accionistas e inversores y, en aquello que resulte de aplicación, con otras partes interesadas, tales como analistas financieros y asesores de voto (proxy advisors), entre otros	✓							
Política Comercial	<a href="#">Ver</a>	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 Marketing, Publicidad y Comunicación	<a href="#">Ver</a>	Recoge las pautas y principios en materia de comunicación de Meliá con los diferentes grupos de interés	✓	✓		✓				
Política de Autocartera		Determina el marco general que debe respetarse a la hora de realizar cualquier operación que afecte a la autocartera de Meliá, incluidas las operaciones de compra y venta de acciones propias por parte de la sociedad o de cualquiera de las sociedades del Grupo	✓							
Política de JV y Negocios Conjuntos		Determina los principios que deberán regir las relaciones de Meliá y su Grupo con los diferentes socios	✓					✓		
Política de Inversiones y Financiación		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	✓					✓		



GRI 102-35; GRI 102-36; GRI 102-37; GRI 102-38; GRI 102-39

## Remuneración del Consejo de Administración

La retribución de los miembros del Consejo de Administración está definida por una política de remuneraciones aprobada por el Consejo y la Junta General de Accionistas, y se rige por los principios de moderación, prudencia y generación de valor a largo plazo, velando en todo momento por mantener la equidad interna y mejorar la competitividad externa.

El detalle de las retribuciones percibidas por el Consejo de Administración, así como los criterios para su determinación, se encuentran definidos en el [Informe Anual de Remuneraciones \(IAR\)](#).

En la Junta General de Accionistas de 6 de junio de 2018 se aprobó, en votación consultiva, la remuneración de los consejeros del ejercicio 2017 con un 94,88% de votos favorables sobre el total de votos emitidos.

Asimismo, en la misma Junta General de Accionistas, se aprobó, con un 97,72% de votos a favor sobre el total de votos emitidos, la nueva [Política de Remuneración de Consejeros](#) para el trienio 2019-2021, así como la modificación a la Política de Remuneración de Consejeros para el ejercicio 2018, destacando aquí las siguientes novedades:

- ✓ Modificación del importe correspondiente al importe máximo de retribución de los consejeros en su condición de tales para el ejercicio 2018. Dicha cantidad asciende a UN MILLÓN DOSCIENTOS MIL EUROS (1.200.000€), y permanecerá vigente hasta que la Junta General de Accionistas acuerde su modificación
- ✓ Clarificación en la redacción correspondiente a importes de cobro de la retribución variable a largo plazo
- ✓ Incorporación de planes de previsión social para los Consejeros Ejecutivos

El modelo retributivo de los consejeros se estructura de la siguiente manera:

### I. Estructura retributiva de los Consejeros en su condición de tales:

- *Retribución anual fija*
- *Dietsas de asistencia a las sesiones del Consejo de Administración y Comisiones de las que formen parte*

### II. Estructura retributiva por el desempeño de funciones ejecutivas (Consejero Ejecutivo):

Adicionalmente a lo anterior, el Consejero Ejecutivo cuenta en su paquete retributivo con una retribución variable, compuesta de los siguientes conceptos:

- *Retribución variable a corto plazo*

Los conceptos retributivos variables a corto plazo se establecen como un porcentaje sobre la retribución fija, y cuenta con indicadores y objetivos ligados a:

- ✓ Cumplir con los objetivos anuales establecidos en el Plan Estratégico del Grupo
- ✓ Mitigar los riesgos identificados como más relevantes para la Compañía
- ✓ Valoración del desempeño individual como primer ejecutivo

- *Retribución variable a largo plazo*

La retribución plurianual (trienal), está ligada a los resultados del Plan Estratégico de la Compañía, cuyos objetivos tienen la misma duración que el devengo de la retribución plurianual.

(miles de €)

	2018					2017				
	Sueldos	Retribución Fija	Dietsas	Variable a corto	Total 2018	Sueldos	Retribución Fija	Dietsas	Variable a corto	Total 2017
Consejero Delegado	761	22	32	481	1.296	732	22	27	412	1.193
Consejeros no ejecutivos		216	560		776		220	564		784
Alta dirección		1.819		650	2.469		1.752		608	2.360
<b>Total</b>	<b>761</b>	<b>2.057</b>	<b>592</b>	<b>1.131</b>	<b>4.541</b>	<b>732</b>	<b>1.994</b>	<b>591</b>	<b>1.020</b>	<b>4.337</b>

En 2018 el ratio del salario anual del CEO entre el salario medio de la plantilla fue de 67.



## Proceso para determinar la Política de Remuneración e involucración de los grupos de interés

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

Asimismo, en la misma Junta General, se aprobó, con un 94,89% de votos a favor, el Informe Anual de Remuneraciones de los Consejeros del ejercicio 2017, previamente aprobado por el Consejo de Administración de 23 de marzo de 2018.

En comparación con el ejercicio anterior, en el que se aprobó el Informe Anual de Remuneraciones del ejercicio 2016 con un 69,96% de votos a favor, se considera que el resultado del ejercicio 2018 es muy positivo. Ello es debido, en parte, a la incorporación de las recomendaciones y sugerencias efectuadas por los proxy advisors a las propuestas de acuerdos de la Junta General de Accionistas del ejercicio 2017 y, en general, a una mayor transparencia de la Compañía.

El procedimiento para la elaboración de la nueva Política de Remuneraciones quedó recogido en el informe elaborado por el Consejo de Administración puesto a disposición de los accionistas con motivo de la convocatoria de la Junta General de Accionistas a la que se sometió su aprobación.

De conformidad con el artículo 529 novodecies de la Ley de Sociedades de Capital (LSC), la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, tomando en consideración el análisis previo de datos retributivos realizado por el área de Recursos Humanos de la Sociedad, extraídos fundamentalmente del Estudio Retributivo de Korn Ferry, elaboró un informe específico sobre la Política, que elevó al Consejo de Administración.

El Consejo de Administración en pleno, tras el oportuno debate, analizó el contenido del informe, y los cambios propuestos en la Política para el trienio 2019-2020. En particular, valoró positivamente dar continuidad a los criterios de la política de remuneraciones aplicada en el trienio anterior; aclaró los conceptos descriptivos de los importes a percibir en concepto de remuneración variable; e introdujo en la retribución de los consejeros ejecutivos, la posibilidad de suscribir planes de previsión social -como viene siendo práctica de mercado; todo ello, en líneas generales.

Con motivo de la convocatoria de la Junta General de Accionistas, el Consejo de Administración puso a disposición de estos el informe preceptivo y la Política de remuneraciones. Adicionalmente, la Junta General de Accionistas aprobó el incremento de la retribución máxima a percibir por los consejeros en su condición de tales, por un importe global máximo de 1.200.000€.

En términos generales, las funciones de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones en lo referente al proceso de determinación de la política de remuneraciones, tal y como se establece en los artículos 39 Ter de los Estatutos Sociales y 15 del Reglamento del Consejo de Administración, son las siguientes:

- ✓ Proponer al Consejo la política de retribuciones de los Consejeros y de los Directores Generales o de quienes desarrollen sus funciones de alta dirección bajo la dependencia directa del Consejo, de Comisiones Ejecutivas o de Consejeros Delegados, así como la retribución individual y las demás condiciones contractuales de los Consejeros Ejecutivos, velando por su observancia;
- ✓ Revisar periódicamente dicha política de retribución, ponderando su adecuación y sus rendimientos; y
- ✓ Velar por la transparencia de las retribuciones.

### Criterios de desempeño y objetivos

Actualmente, y como se ha indicado en apartados anteriores del presente informe, únicamente el Consejero Delegado dispone de retribución variable ligada al cumplimiento de objetivos, tal y como se indica en la Política de Remuneración de Consejeros, en el apartado III b, y en el Informe Anual de Remuneraciones, donde se detalla el desglose de dichos objetivos así como los niveles de cumplimiento en el ejercicio.

### Indemnizaciones

Únicamente el Consejero Delegado cuenta con un contrato mercantil de prestación de servicios en el que se prevén indemnizaciones por resolución contractual.

El contrato contempla que se deberá indemnizar al Consejero Delegado con una 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 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.

# Gestión de riesgos

GRI 102-30

## Gobierno de la gestión de riesgos

El Consejo de Administración de Meliá es el órgano encargado de aprobar la [Política de Control y Gestión de Riesgos de la Compañía](#).

Esta política (actualizada por última vez en 2017), así como la norma interna que la desarrolla, establece los principios básicos que regirán la gestión de riesgos, el marco general de actuación y las reglas, pautas o criterios que debe seguir el modelo de gestión de riesgos, de forma que asegure el alineamiento con la estrategia.

Asimismo, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, tiene entre sus responsabilidades la supervisión de los sistemas de control interno y de riesgos. En este sentido, durante las diferentes sesiones celebradas en este año 2018, se ha realizado un control y seguimiento de los avances en esta materia y se han presentado informes detallados de los principales riesgos de la Compañía, su evolución en los últimos años, así como las medidas adoptadas para su mitigación.

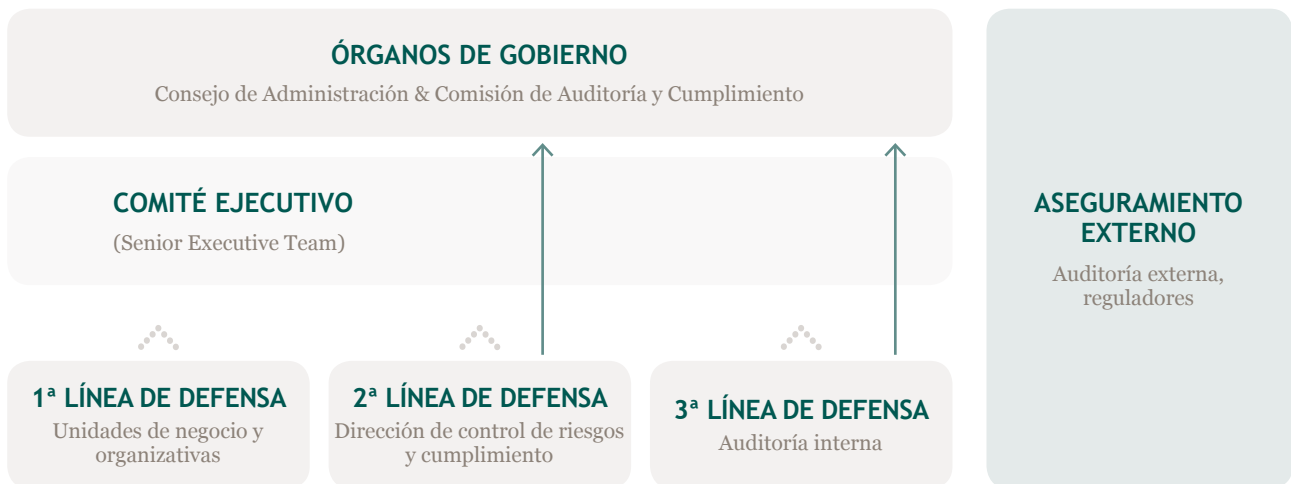
Por otra parte, el Comité Ejecutivo (SET) de la Compañía tiene atribuidas entre sus funciones el garantizar la integración de la gestión de riesgos en los procesos críticos, así como de asignar la titularidad de los riesgos TOP y hacer seguimiento a la evolución de los mismos, para medir su impacto y anticipar acciones de mitigación.

Para asegurar una efectiva gestión de riesgos y control, y dando respuesta a los asuntos materiales más relevantes para los grupos de interés, Meliá refuerza una cultura permanente de la gestión de riesgos en todas las áreas globales y regionales de la Compañía.

Tomando como referencia las mejores prácticas a nivel internacional, el gobierno de la gestión de riesgos sigue el modelo de las tres líneas de defensa.

Más información sobre la Gestión de Riesgos y Compliance de la Compañía disponible en el [Informe Anual de Gobierno Corporativo](#).

### LÍNEAS DE DEFENSA



Esquema adaptado de la Guía emitida por ECIIA/FERMA sobre la 8ª Directiva de Derecho de Sociedades de la Unión Europea (artículo 41).

Este modelo distingue tres grupos (o líneas) que proporcionan una visión transversal e integrada del negocio, logrando la eficiencia y transparencia de los procesos de la gestión de riesgos:

### 1ª LÍNEA DE DEFENSA

Incluye todas las funciones que son propietarias de los riesgos identificados y su gestión. Entre sus responsabilidades están:

- ✓ Identificar y valorar los riesgos
- ✓ Definir y llevar a cabo las medidas necesarias para la gestión de los riesgos
- ✓ Utilizar el Mapa de Riesgos como herramienta de gestión

### 2ª LÍNEA DE DEFENSA

Son aquellas funciones que supervisan los riesgos. Entre ellas destaca la Dirección de Control de Riesgos y Cumplimiento, encargada de:

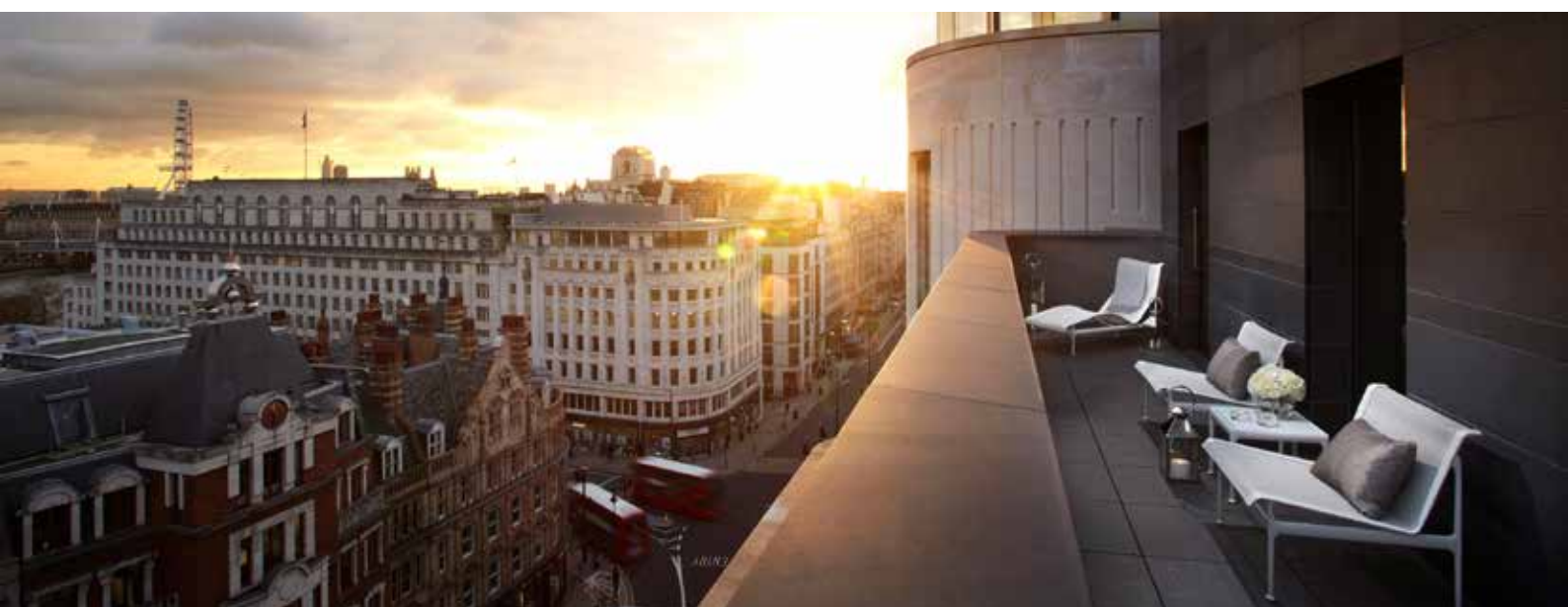
- ✓ Garantizar el cumplimiento de la política y norma
- ✓ Apoyar en la identificación, análisis y valoración de riesgos
- ✓ Controlar y dar seguimiento a los riesgos clave
- ✓ Definir y establecer un reporting estandarizado, especialmente al Comité Ejecutivo y Órganos de Gobierno

### 3ª LÍNEA DE DEFENSA

Hace referencia a Auditoría Interna, que como tercera línea de defensa vela por el buen funcionamiento del Sistema de Gestión y Control de Riesgos y del Modelo de Prevención y Detección de Delitos, realizando diferentes tipos de auditorías de forma sistemática tanto a la primera como a la segunda línea de defensa.

Como garantía de independencia, tanto la Dirección de Auditoría Interna como la Dirección de Riesgos y Cumplimiento, mantienen una dependencia directa de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

ME London · Reino Unido



### Sistema de gestión de riesgos

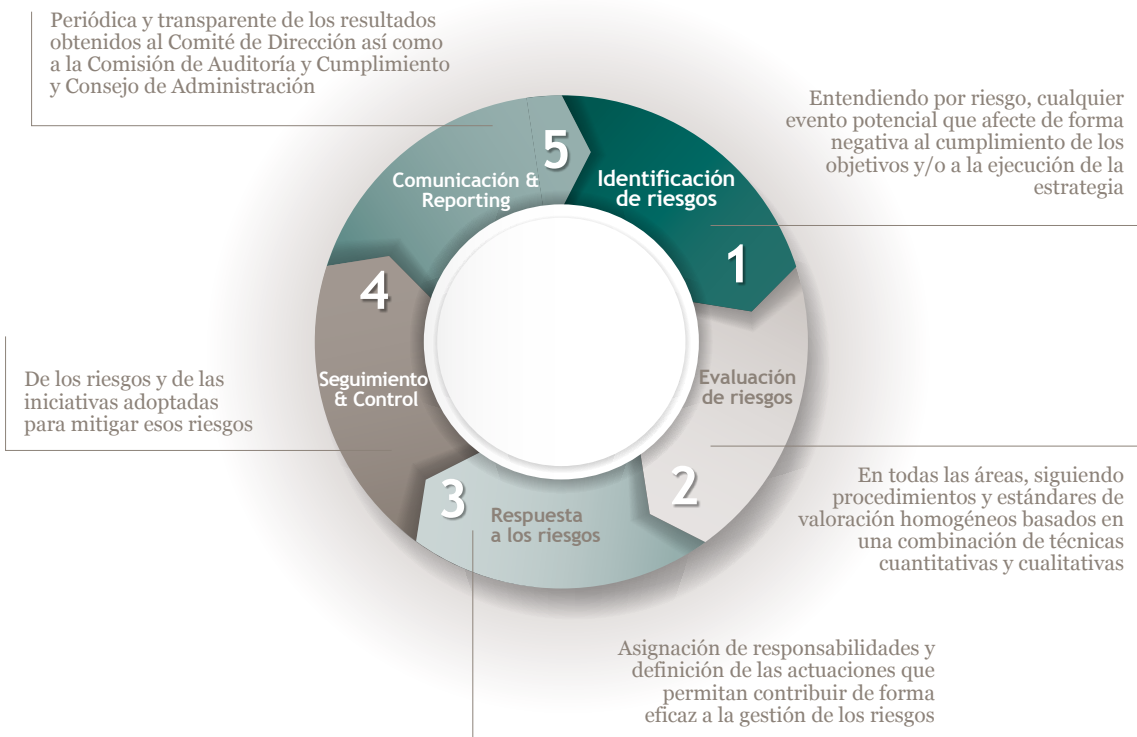
Las actividades de Meliá se desarrollan en diversos países, con diferentes entornos socioeconómicos y marcos regulatorios, por lo que estamos expuestos a una amplia variedad de eventos que pueden afectar a la consecución de nuestros objetivos.

Por ello, tenemos implantado un sistema de gestión de riesgos cuyo objetivo es asegurar que los principales riesgos a corto y medio plazo que pudieran afectar a la gestión y objetivos de la Compañía, sean identificados y valorados

en base a unos criterios homogéneos, así como gestionados y controlados de forma sistemática, y anualmente actualizados.

El sistema está basado en el marco integrado de Gestión de Riesgos Corporativos COSO II (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) y es un modelo de mejora continua, transversal a toda la Compañía, cuyas principales etapas son las siguientes:

#### PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS



Durante 2018, el sistema de gestión de riesgos involucró a 86 Directivos, los cuales participaron en la actualización de sus mapas de riesgos individuales, de cuya integración se obtuvieron un total de 98 mapas de riesgos que incluyen mapas por regional, por área corporativa y el mapa consolidado de Meliá.

Cabe destacar que la agencia especializada en inversión sostenible, RobecoSAM, calificó la gestión de riesgos de Meliá, en el Corporate Sustainability Assessment 2018, como un ejemplo de buenas prácticas en el sector.

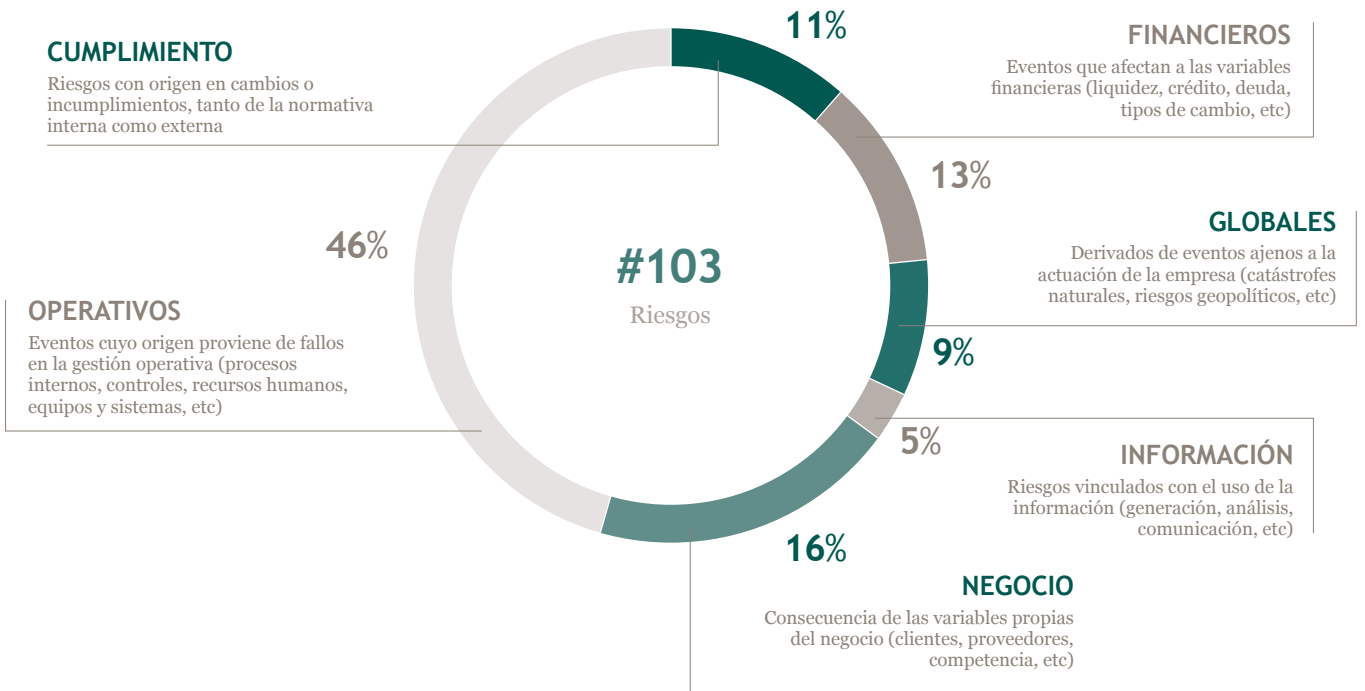
**“Best in class”**  
RobecoSAM (CSA 2018)

**86**  
Directivos involucrados

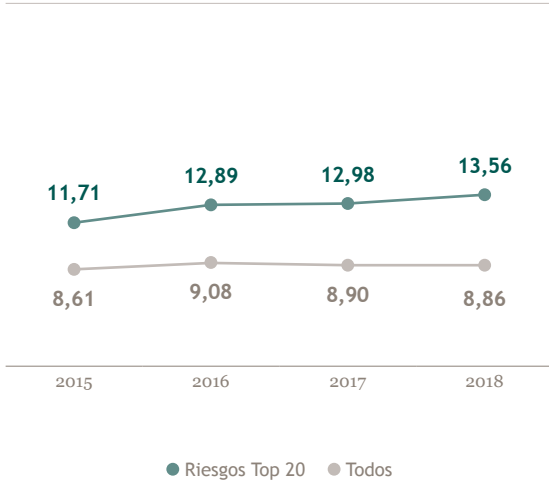
**98**  
Mapas de riesgos



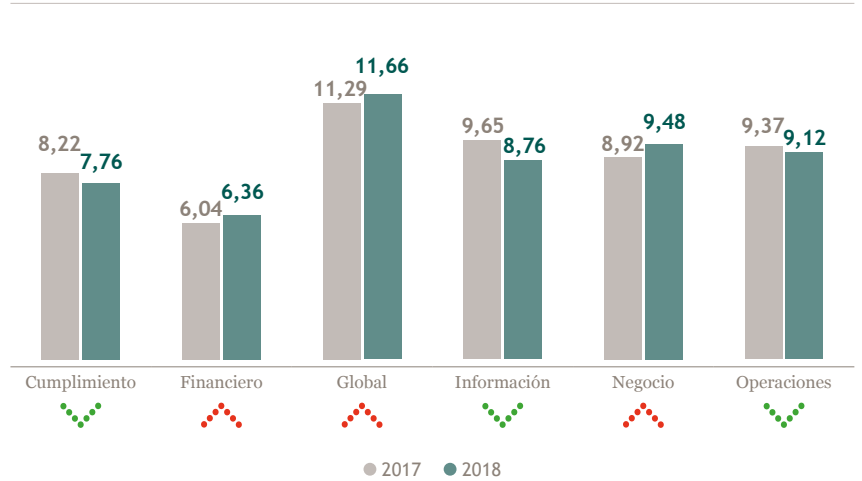
La naturaleza de los riesgos identificados se agrupa en seis categorías



EVOLUCIÓN VALOR PROMEDIO DE LOS RIESGOS



EVOLUCIÓN VALOR PROMEDIO POR CATEGORÍA DE RIESGO



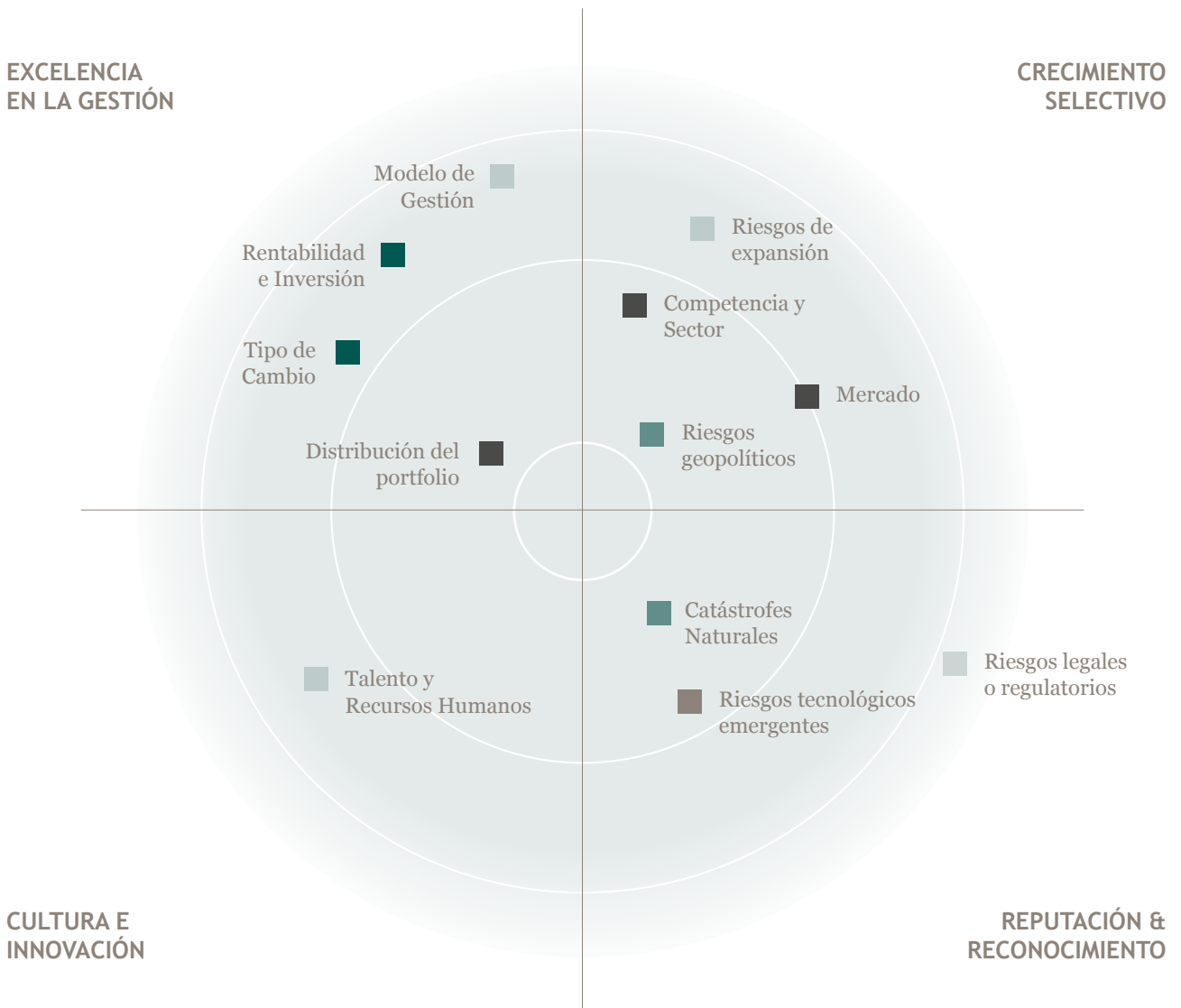
El valor de los riesgos se obtiene de la combinación de las variables probabilidad e impacto en base a una escala definida. Este valor puede oscilar entre 1 y 36 puntos, y según el modelo establecido, se consideran Riesgos

Críticos aquellos cuyo valor supera los 16 puntos. El valor promedio de los riesgos de Meliá Hotels International no ha superado los 16 puntos en los últimos cuatro años.

GRI 102-15; GRI 102-29; GRI 102-31; GRI 201-2

### Principales riesgos

En la gráfica adjunta se muestra una distribución de los principales riesgos a los que se enfrenta la Compañía, en base a la última actualización del Mapa de Riesgos 2018 y alineado a los principales ejes estratégicos de Meliá.



La proximidad al centro indica el grado de criticidad del riesgo (más cerca, mayor criticidad)

- 
 Globales
 - 
 Financieros
 - 
 Información
 - 
 Negocio
 - 
 Operativos
 - 
 Cumplimiento

Categoría	Tipo de riesgo	Principales riesgos	Tendencia	Medidas de gestión y control
Globales	Riesgos geopolíticos	- Terrorismo - Crisis o inseguridad política en países con presencia - Guerras, revueltas civiles o militares		La Compañía dispone de planes de emergencia específicos según naturaleza del riesgo
	Catástrofes naturales	- Huracanes; Terremotos; Volcanes - Efectos adversos del cambio climático		Elaborado un Protocolo de Gestión de Crisis aplicable a todo el mundo
Negocio	Competencia y sector	- Incremento de la Competencia. Aparición de nuevos competidores - Reestructuración sectorial. Procesos de concentración (fusiones, adquisiciones, etc.) - Crecimiento de formas de consumo colaborativo - Posible pérdida de liderazgo en determinadas zonas		Existencia de un Comité de Planificación Estratégica como órgano de decisión en la definición, seguimiento y control de la estrategia Análisis periódico del sector, de la competencia y de las tendencias del mercado para adaptar los productos, atributos y servicios a las expectativas de los clientes
	Mercado	- Cambios en la tendencia del mercado - Maduración o estancamiento del mercado		Existencia de un Comité de Expansión como órgano de decisión para la aprobación, control y seguimiento de los proyectos. Definido un Plan de Expansión anual, alineado al Plan Estratégico del Grupo enfocado, entre otros aspectos a asegurar un portfolio equilibrado y alineado a la estrategia del Grupo
	Distribución del portfolio	- Concentración de hoteles en determinadas zonas - Dependencia de ciertas regiones/mercados/segmentos		
Operativos	Talento y recursos humanos	- Pérdida o rotación de personal clave - Dificultad para atraer o captar talento - Insuficiencia de personal cualificado - Cierta dependencia de personal clave en algunas posiciones - Estructura organizativa		Global Human Resources impulsa un modelo focalizado en los siguientes aspectos: a) Identificar los roles clave b) Construir una propuesta de valor atractiva para el empleado interno o el futuro empleado c) Ofrecer oportunidades transversales de desarrollo entre oficinas regionales & hoteles d) Fidelizar al empleado y definir una propuesta de valor al empleado, adecuándolo a la diversidad e) Reforzar las relaciones con Universidades & Escuelas de Negocio para atraer el mejor talento f) Modelo de Formación & Desarrollo g) Elaboración de <i>Talent Mappings</i> por colectivos y un modelo específico para perfiles críticos h) Estrategia de Movilidad para ofrecer carreras profesionales internacionales i) Plataforma de formación on line disponible que facilite la autogestión de su propio desarrollo j) MeliáHome (portal interno) disponible para toda la organización
	Riesgos de expansión	- Necesidades de recursos y capacidad para asimilar el ritmo - Adecuada elección de zonas, países y <i>partners</i>		Existencia de un Comité de Expansión como órgano de decisión para la aprobación, control y seguimiento de los proyectos y del Plan Estratégico de Expansión Realización de fichas de análisis de riesgos multidimensional por proyecto
	Modelo de gestión	- Capacidad de adaptación del modelo - Generación nuevos ingresos		Definido un Plan Estratégico enfocado a incrementar el valor al accionista, la rentabilidad y la solvencia del Grupo Implantadas diferentes iniciativas enfocadas a mejorar el performance por marca, región, país, hotel Actualización y adaptación del portfolio de marcas e implantación de nuevos atributos o servicios Implantación de iniciativas para mejora de los ingresos de cualquier naturaleza y una gestión de costes adecuada a los estándares marcados por el Grupo Potenciación de nuestros canales de distribución ( <i>melia.com</i> , <i>call center</i> ) Incremento de la cartera de clientes fidelizados en los diferentes segmentos y selección de <i>partners</i> a incorporar en nuestros Programas de Fidelidad Un modelo de <i>Revenue Management</i> innovador que integra tecnologías punteras en el mercado
Cumplimiento	Riesgos legales o regulatorios	- Cambios legislativos o normativos - Excesiva complejidad y dispersión normativa - Litigios		Modelo de formación e implantación de Códigos de Conducta (Códigos Éticos) y canal para las denuncias para diferentes stakeholders Desarrollo del Modelo de Prevención y Detección de Delitos Penales aplicable a Meliá Hotels International Adaptación del Reglamento General de Protección de Datos Revisión y/o actualización constante del cuerpo normativo de la Compañía (políticas, normas y procesos) Difusión interna de un boletín jurídico Implantación de un modelo para la identificación, comunicación y seguimiento de los cambios regulatorios aplicables a nuestro entorno Gestión de un Mapa de asesores legales externos de reconocido prestigio, según necesidades
Información	Riesgos tecnológicos emergentes	- Protección y seguridad de la información - Cibercrimen - Servicios de almacenamiento en la nube		Diseño de un Plan Director de Digitalización para el desarrollo e implantación de nuevas herramientas tecnológicas Definición de la arquitectura de sistemas para dar soporte al negocio y al cumplimiento de los objetivos del Grupo Estandarización de los sistemas de gestión del Grupo Definido e implantado un Plan de Seguridad Tecnológico para la prevención de ciberataques externos Plan de formación y concienciación en materia de seguridad para todos los empleados que utilicen herramientas tecnológicas Cumplimiento del Plan Anual de Auditoría Interna Implantación del Reglamento Europeo en materia de protección de datos Actualización de herramientas de <i>Business Intelligence</i> y <i>Reporting</i>
Financieros	Tipo de cambio	- Riesgo de tipo de cambio		Financiación en moneda funcional del negocio
	Rentabilidad e Inversión	- Proceso de inversiones (ejecución, control y seguimiento) - Rentabilidad y viabilidad de las inversiones		Existencia de un Comité de Inversiones encargado de definir, dar seguimiento y control al Plan anual de inversiones (obras, marcas, atributos, tecnológicas, expansión, etc.) Integración de análisis en base a criterios de riesgo en el plan anual de inversiones

### Riesgos emergentes

Los riesgos emergentes son riesgos complejos, cuyos efectos se prevén a largo plazo. Además, presentan una probabilidad de ocurrencia difícil de predecir y un impacto muy negativo para la Compañía.

En este sentido, en Meliá prestamos especial atención a este tipo de riesgos y en base a esta categorización definimos cuáles de los riesgos identificados son considerados como emergentes y sobre ellos realizamos una labor de análisis y seguimiento periódico, con el objetivo de anticiparnos y planificar actuaciones en caso de su materialización.

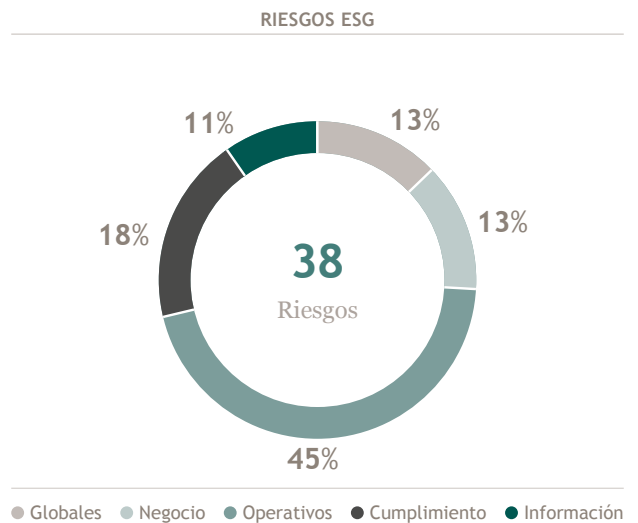
Dentro de esta categoría de riesgos podemos mencionar:

- ✓ Algunos riesgos geopolíticos como el Brexit, el terrorismo, crisis e inestabilidad política
- ✓ Riesgos relacionados a los efectos del cambio climático como catástrofes o desastres naturales (huracanes, tormentas tropicales, etc), escasez de agua o de recursos naturales, o el aumento del precio de las materias primas
- ✓ Las pandemias o crisis sanitarias también son consideradas como riesgos emergentes
- ✓ Riesgos relativos al sector turístico como la turismofobia
- ✓ Riesgos tecnológicos (ciberataques, servicios de almacenamiento en la nube, seguridad de la información)

Todos ellos son ejemplos de riesgos emergentes sobre los que la Compañía trabaja en su seguimiento y análisis, identificando interconexiones con otros riesgos y evaluando el efecto que han tenido en caso de haberse materializado en el pasado, y también en establecer los protocolos y mecanismos necesarios para tratar de mitigar su impacto en caso de materializarse.

### Riesgos ESG y riesgos de derechos humanos

De los 103 riesgos identificados a nivel global, se ha llevado a cabo una doble categorización para definir por una parte, aquellos vinculados a criterios ESG (Environmental, Social & Governance) y por otro lado, aquellos que tienen un potencial impacto en los compromisos que recoge nuestra [Política de Derechos Humanos](#).





# Cumplimiento

GRI 102-17; GRI 205-2

## Modelo de prevención y detección de delitos

La dirección de Riesgos y Cumplimiento es la encargada de diseñar, implantar y supervisar el modelo de cumplimiento de la Compañía, tratando de asegurar que todas las actividades se están llevando a cabo conforme a la normativa interna establecida y a los requerimientos legales.

En octubre de 2018 el Consejo de Administración aprobó la [Política de Cumplimiento Normativo](#) cuyo contenido se basa en la Norma UNE 19601: “Sistemas de gestión de compliance penal”, y se establece con carácter de mínimos, sin perjuicio de la regulación adicional y de carácter específico. A través de esta Política, asumimos los siguientes compromisos globales en materia de *compliance*:

- ✓ Cumplir con la legislación y obligaciones regulatorias nacionales e internacionales, así como con su normativa interna.
- ✓ 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.

Uno de los pilares básicos del Modelo de Cumplimiento es el Modelo de Prevención y Detección de Delitos (MPDD) que Meliá tiene implantado. Sus características principales son:

- ✓ **Mapa de Riesgos Penales.** Están identificados y valorados los riesgos penales a los que la Compañía está expuesta. Actualmente y debido a la actividad del Grupo existen un total de 22 delitos penales que le afectan.
- ✓ **Inventario de controles.** Para cada riesgo penal identificado se han asociado los controles internos que mitiguen o disminuyen dichos riesgos, tanto generales como específicos. Durante 2018 se ha revisado y actualizado la lista de controles, incorporando nuevos controles al modelo el cual cuenta con más de 320 controles, frente a los 303 iniciales.

- ✓ **Sistema de verificación.** Meliá tiene implantada la herramienta SAP GRC (Governance, Risk & Compliance) que permite realizar una gestión integral de riesgos, incluidos los penales. A través de esta herramienta se actualiza el Mapa de Riesgos del Grupo, incluido el Mapa de Riesgos Penales y se evalúa la adecuación de los controles identificados, documentando las evidencias de dichos controles.

- ✓ **Modelo de Reporting.** A responsables afectados, Comité Ejecutivo, Comisión de Auditoría y Cumplimiento y Consejo de Administración.

El Modelo de Prevención y Detección de Delitos se actualiza periódicamente en función de los cambios organizativos, de la incorporación de nuevas normativas y de la evolución del propio modelo.

Relacionado con el MPDD, Meliá cuenta con una [Política Anticorrupción](#), aprobada en febrero de 2017. A través de esta Política, asumimos, entre otros, 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

Asimismo, Meliá es sujeto obligado al cumplimiento de la Ley de prevención del blanqueo de capitales al desarrollar una actividad de cambio de moneda en el marco de la actividad hotelera. En este sentido, formamos a nuestros empleados para detectar operaciones de riesgo y actuar siguiendo los protocolos establecidos, así como conocer las obligaciones de la Ley de Blanqueo.

## Código Ético

El Código Ético de Meliá, revisado en 2018, integra un conjunto de principios de actuación que ordenan y dan sentido a nuestros valores como Compañía. Supone la cúspide de todo el marco normativo interno que define el modelo de gobierno de Meliá.

Pretende ser un instrumento cohesionador de unos principios y valores que aspiramos sean compartidos por todos los empleados, en todos los países donde estamos presentes.

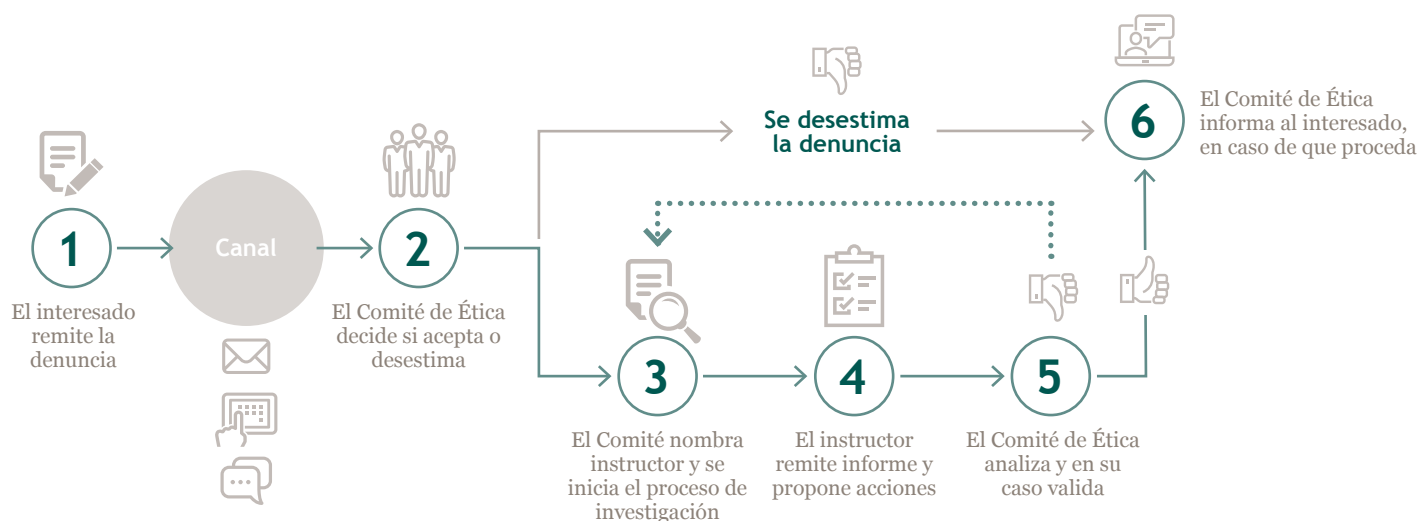
Establece las bases a partir de las cuales las políticas, normas, procesos y procedimientos internos se alinean. Está pensado de forma expresa para orientar la relación ética y los compromisos que, como Compañía, hemos asumido con nuestros grupos de interés.

Todos los empleados deben adherirse a los principios y compromisos contenidos en el Código y son responsables de cumplir y hacer cumplir su contenido. El Código Ético está disponible en varios idiomas en el portal del empleado, así como en la [web corporativa de Meliá](#).

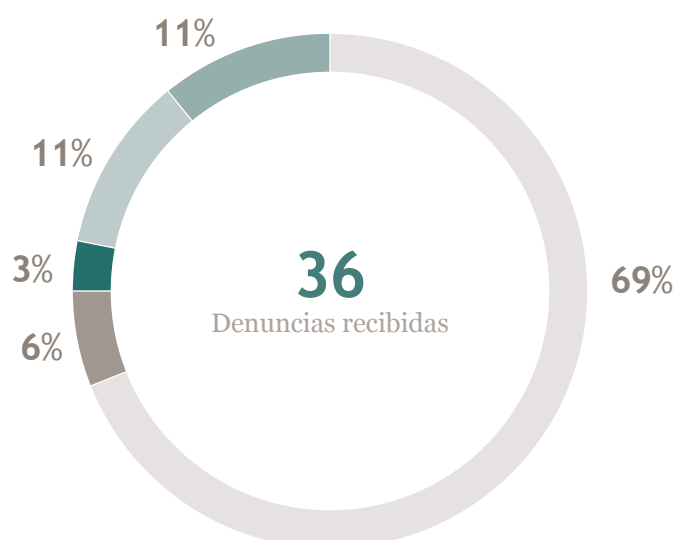
	OFICINA DEL CÓDIGO ÉTICO	CANAL DE DENUNCIAS	COMITÉ DE ÉTICA
MISIÓN	<p>Actúa como un comité coordinador de todas las actividades que suceden en torno al Código Ético.</p> <p>Es un órgano canalizador que representa a todas las áreas involucradas en el seguimiento, implantación y funcionamiento del Código.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

## Funcionamiento del canal de denuncias

El reglamento del canal de denuncias, entre otros aspectos establece las tipologías de comportamientos o irregularidades que pueden ser objeto de denuncia a través del Canal, así como las formas o mecanismos disponibles para efectuar la denuncia (correo postal, portal del empleado, web corporativa).



En 2018 se recibieron un total de 36 denuncias, cuya distribución por tipología es la siguiente:



■ Comportamientos no éticos ■ Principios empresariales ■ Prácticas contables ■ Leyes y/o regulaciones externas ■ Políticas, normas y procedimientos

## Código Ético del proveedor

En Meliá no sólo buscamos cumplir con la legislación vigente, sino que establecemos como uno de nuestros objetivos el trabajar en la implantación constante y paulatina de criterios, prácticas y recomendaciones vinculados al buen gobierno corporativo y a un modelo sostenible y responsable. En el firme compromiso por consolidar este modelo de empresa sostenible y responsable, aprobamos en 2018 el primer [Código Ético del Proveedor](#), el cual está disponible en la web corporativa.

Al igual que el Código Ético propio, éste pretende ser un instrumento cohesionador de unos principios y valores que la Compañía confía sean compartidos por todos sus proveedores.

Los compromisos con nuestros proveedores pueden resumirse en los siguientes:

- ✓ Priorizar la selección de proveedores de manera equitativa, bajo criterios objetivos de negocio, y criterios de gestión responsable, tales como: el respeto a los derechos humanos y laborales, que garanticen la dignidad e igualdad de sus trabajadores, la prohibición expresa y absoluta del trabajo infantil, la explotación laboral y el trabajo forzoso, lucha contra el cambio climático, la protección del medioambiente, el fomento de la innovación y las tecnologías limpias o de bajo impacto.
- ✓ El impulso de productos o servicios certificados avalados por estándares internacionales
- ✓ Desarrollar proyectos conjuntos que, basados en la colaboración mutua y la innovación, permitan generar impacto social positivo en los destinos en los que Meliá esté presente
- ✓ No aceptar, ni ofrecerles contraprestación de ninguna naturaleza ya sea económica o en especie, tales como regalos o invitaciones que por su valor pudieran exceder lo simbólico o la mera cortesía
- ✓ Cumplir con los compromisos comerciales en tiempo, forma y contenido
- ✓ Habilitar mecanismos para impulsar criterios de gestión responsable y ética de Meliá a su cadena de suministro

Además, Meliá pone a disposición de los proveedores un [canal de denuncias](#) específico para poner en conocimiento cualquier conducta (activa o pasiva) contraria al contenido del Código Ético del Proveedor y del Código Ético de Meliá. Dicho canal cuenta con el mismo modelo de gobierno del Código Ético de Meliá y está accesible a través de la [web corporativa](#).

## Formación en Código Ético y cumplimiento

Durante 2018 hemos lanzado una formación interna de carácter obligatorio que comprende 3 módulos diferenciados, uno relativo al Código Ético y Canal de Denuncias, otro referente a la función de Compliance y un tercero relacionado con algunos de los principales delitos penales a los que Meliá está expuesta y medidas para prevenir el blanqueo de capitales. Esta formación está destinada a todo el personal corporativo y a los Directores, Subdirectores y Jefaturas en los diferentes hoteles.

Los 3 módulos contienen un video introductorio, infografías de apoyo, así como un test de conocimientos que se debe superar para completar el curso.

Durante el ejercicio 2018 se ha ampliado el alcance del Modelo de Cumplimiento de la Compañía, identificando los controles críticos de las normativas internas que se han ido actualizando, así como los controles críticos vinculados con el Reglamento General de Protección de Datos.

A lo largo del año próximo se integrarán estos controles en el modelo y se evaluará su grado de adecuación.

**+3.500**

Empleados con acceso a formación en materia de Cumplimiento



## Estrategia fiscal y políticas de control y gestión de riesgos fiscales

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

### PRINCIPIOS RECTORES DE LA ESTRATEGIA FISCAL



Cumplimiento normativo y gestión fiscal responsable



Relaciones cooperativas con las administraciones tributarias y sistema de control y gestión de riesgos



Eficiencia fiscal, defensa eficaz de nuestras posiciones fiscales y transparencia

Además, la estrategia y Política Fiscal están alineadas con la visión, valores y estrategia de negocios a largo plazo de Meliá, y de forma adicional con la Política de Responsabilidad Corporativa que establece como uno de sus objetivos mantener una actitud proactiva en la identificación, prevención y mitigación de riesgos financieros y no financieros” y que cuenta con un principio rector enfocado a cumplir la legislación y normativa vigente en todos los países en los que opera, y con el propio Código Ético de Meliá que establece un compromiso expreso con las Administraciones Públicas de respetar las leyes y normas de los lugares donde esté presente, manteniendo con todas las administraciones públicas una relación de transparencia y máxima colaboración.

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

TABLA A - RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS (2018)

País	k€	País	k€
Alemania	10.428	Islas Caiman	1.682
Austria	(507)	Italia	5.101
Brasil	(20.460)	Luxemburgo	1.795
Bulgaria	1.031	México	49.082
China	146	Países Bajos	3.501
Costa Rica	287	Panamá	12
Croacia	(133)	Perú	1.371
Cuba	6.949	Puerto Rico	(8.715)
EE.UU.	(260)	Reino Unido	782
España	3.004	Rep. Dominicana	19.339
Francia	1.202	Suiza	721
Grecia	(11)	Venezuela	22.568
Indonesia	197		
<b>TOTAL</b>			<b>99.112</b>

## Paraísos fiscales

La creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales debe ser informada y aprobada por el Consejo de Administración, dicha aprobación constituye una facultad indelegable.

A cierre del ejercicio 2018, la única entidad del Grupo con residencia en un paraíso fiscal es Sol Meliá Funding, domiciliada en Islas Caimán. Su actividad es residual y 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.

## Contribución fiscal

Meliá Hotels International está sujeta a impuestos sobre las ganancias de diversa naturaleza, 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 de las diferentes sociedades del Grupo antes de su integración en las cuentas anuales consolidadas, 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 2018 vienen representados en la Tabla B, desglosados por jurisdicción.

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

TABLA B - IMPUESTOS SOBRE LAS GANANCIAS PAGADOS (2018)

País	k€	País	k€
Alemania	5.029	Italia	285
Argentina	106	Luxemburgo	481
Brasil	70	México	15.303
Bulgaria	91	Países Bajos	(46)
Costa Rica	2	Perú	42
Croacia	13	Puerto Rico	64
Cuba	502	Reino Unido	(1.171)
EE.UU.	153	Rep. Dominicana	6.322
España	(14.259)	Suiza	3.051
Francia	(409)	Venezuela	115
Indonesia	40		
<b>TOTAL</b>			<b>15.784</b>

# 04

## Anexos

Contactos

Relaciones Institucionales

Indicadores GRI

Matriz de Trazabilidad del Estado  
de Información no Financiera

Glosario

IAGC

Informe de Verificación  
Independiente





# Información corporativa y contactos

GRI 102-3

## SEDES CORPORATIVAS

### CENTRAL

Gremio Toneleros, 24. Polígono Son Castelló  
07009 Palma de Mallorca, España  
T (34) 971 22 44 00

### AMÉRICA

800 Brickell Avenue 10th floor  
33131 Miami, Florida, USA  
T (1) 305 350 98 28

### ASIA

Hang Seng Bank Tower, Suite 13-A, 13th floor  
1000 Lujiazui Ring Road, Pudong New Area  
Shanghai, China 200120  
T (86) 21 3382 0800

### BRASIL

Avenida Nações Unidas, 12551  
04578-9003 Sao Paulo SP., Brasil  
T (55) 11 3043 8442

### CUBA

5ª Avenida e/20 y 22 No. 2008 Playa  
La Habana, Cuba  
T (53 7) 204 0910

### ESPAÑA

Mauricio Legendre, 16  
28046 Madrid, España  
T (34) 913 153 246

## DEPARTAMENTOS CORPORATIVOS

### Relación con Inversores

investors.relations@melia.com  
T (34) 971 22 44 64

### Atención al Accionista

club.accionista@melia.com  
T (34) 971 22 45 54

### Comunicación y Prensa

comunicacion@melia.com  
T (34) 971 22 44 64

### Responsabilidad Corporativa

csr@melia.com  
T (34) 971 22 45 98



# Relaciones institucionales

GRI 102-12; GRI 102-13

## Organizaciones internacionales

Cámara de Comercio Internacional (ICC Spain)  
European Association of Communication Directors (EACD)  
Forum Business Travel (FBT)  
Global Hotel Network  
Hospitality Technology Next Generation (HTNG)  
International Chamber of Commerce (ICC) - Institute of World Business Law  
Meeting Planners International Association (MPI)  
Organización Mundial del Turismo (OMT-UNWTO)  
The Code (ECPAT Internacional)  
World Travel & Tourism Council (WTTC)  
Inverotel

## Organizaciones nacionales

Agrupación de Cadenas Hoteleras de Baleares (ACH)  
Asociación Corporativa de Agencias de Viajes Especializadas (ACAVE)  
Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM)  
Asociación de Empresarios Hoteleros Costa del Sol (AEHCOS)  
Asociación de Marcas Renombradas Españolas  
Asociación Empresarial Hostelería Benidorm, Costa Blanca y C. Valenciana (HOSBEC)  
Asociación Empresarial Hotelera de Madrid (AEHM)  
Asociación Española Gestores Viajes Empresa (AEGVE)  
Asociación Española para las Relaciones con Inversores (AERI)  
Asociación Hotelera de Menorca (ASHOME)  
Asociación Hotelera Palma de Mallorca (ASHPAMA)  
Asociación Hotelera y Extrahotelera de Tenerife, La Palma, La Gomera y El Hierro (ASHOTEL)  
Asociación Progreso Dirección (APD)  
Asociación Turismo de Madrid (ATM)  
Associació Balear de l'Empresa Familiar (ABEF)  
Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España  
Cercle d'Economia  
Exceltur  
Federación Española de Asociaciones de Empresas de Organización Profesional de Congresos (OPC)  
Fomento de Turismo de Mallorca  
Forética  
Fundación Impulsa Balears  
Fundación Princesa de Girona (FPdGi)  
Fundación SERES  
Fundación Turismo Palma 365  
Gremi d'Hotels Barcelona  
Instituto de Auditores Internos de España  
Instituto Tecnológico Hotelero (ITH)  
Mallorca Convention Bureau  
Red Española del Pacto Mundial (UN Global Compact)  
Unión Empresarial de Agencias de Viajes (UNAV)


# Indicadores GRI

GRI 413-1


## PORTFOLIO HOTELES CERTIFICADOS

SUB MARCA	HOTEL	PAÍS	CERTIFICADO SEGÚN CRITERIOS				OTRAS
			EARTHCHECK	TRAVELIFE	BIOSPHERE	GREEN LEADERS	
ME by Meliá	Me Cabo	México	Benchmarked Bronze				
Paradisus	Los Cabos	México	Benchmarked Bronze				
Meliá	Punta Cana Beach Adults Only	Rep. Dominicana	Gold			Silver	
Meliá	Punta Cana Beach Adults Only (The Level)	Rep. Dominicana				Silver	
Meliá	Lima	Perú			Biosphere		
Meliá	Buenos Aires	Argentina				Bronze	
Paradisus	Cancun	México	Silver			Silver	
Paradisus	Punta Cana	Rep. Dominicana	Gold			Gold	
Paradisus	Palma Real Golf & Spa Resort	Rep. Dominicana	Gold			Silver	
Paradisus	The Reserve (Paradisus Palma Real)	Rep. Dominicana				Silver	
Paradisus	The Reserve (Paradisus Punta Cana)	Rep. Dominicana				Silver	
Paradisus	Playa Del Carmen La Perla	México	Gold			Platinum	
Paradisus	Playa Del Carmen La Esmeralda	México	Gold			Platinum	
Gran Meliá	Jakarta	Indonesia	Gold				
Meliá	Bali	Indonesia	Master	Gold			
Meliá	Kuala Lumpur	Malasia	Platinum				
Meliá	Purosani	Indonesia	Gold				
Meliá	Hanoi	Vietnam	Benchmarked Bronze				
Sol Beach House	Beach House Bali Benoa	Indonesia	Master				
Meliá	Brasil 21	Brasil				GreenPartner	
Meliá	Jardim Europa	Brasil				GreenPartner	
Meliá	Paulista	Brasil				Silver	
Tryp	Sao Paulo Nacoes Unidas	Brasil				Silver	
Tryp	Sao Paulo Itaim	Brasil				Silver	
Tryp	Sao Paulo Tatuape	Brasil				Silver	
Tryp	Sao Paulo Iguatemi	Brasil				Gold	
Tryp	Sao Paulo Berrini	Brasil				Bronze	
Tryp	Sao Paulo Paulista	Brasil				Bronze	
Tryp	Sao Paulo Higienopolis	Brasil				Gold	
Meliá	Campinas	Brasil				Bronze	
Tryp	Sao Paulo Jesuino Arruda	Brasil				GreenPartner	
Gran Meliá	Victoria	España	Silver				
Gran Meliá	Fenix	España	Silver				ISO 50001 del Sistema de Gestión Energético de la Compañía
Gran Meliá	Don Pepe	España	Silver				
Gran Meliá	Palacio De Isora	España	Gold			Gold	
Gran Meliá	Colon	España	Silver				
Gran Meliá	Roma	Italia	Benchmarked Bronze				
Innside	Frankfurt Niederrad	Alemania				GreenPartner	
Innside	Munchen Neue Messe	Alemania				Gold	
Innside	Dusseldorf Derendorf	Alemania				Silver	
Innside	Dresden	Alemania				Gold	
ME by Meliá	Me Mallorca	España	Benchmarked Bronze				
ME by Meliá	Me Ibiza	España	Benchmarked Bronze				
ME by Meliá	Madrid Reina Victoria	España	Silver			Silver	
ME by Meliá	Me London	Reino Unido	In progress				

PORTFOLIO HOTELES CERTIFICADOS

			CERTIFICADO SEGÚN CRITERIOS					
								
SUB MARCA	HOTEL	PAÍS	EARTHCHECK	TRAVELIFE	BIOSPHERE	GREEN LEADERS	OTRAS	
Gran Meliá	De Mar	España	Benchmarked Bronze		Biosphere	Bronze		
Meliá	Barcelona Sarria	España	Benchmarked Bronze			Gold		
Meliá	Barcelona Sky	España	Benchmarked Bronze			Platinum		
Meliá	Barcelona Sky (The Level)	España				Platinum		
Meliá	Sancti Petri	España				Platinum		
Meliá	Braga	Portugal				Silver		
Meliá	Madeira Mare	Portugal				Platinum		
Meliá	White House	Reino Unido	In progress			Bronze		
Meliá	Milano	Italia	In progress			Bronze		
Meliá	Genova	Italia	In progress			Silver		
Meliá	Villa Capri Hotel & Spa	Italia			Biosphere			
Meliá	Berlin	Alemania				Gold		
Meliá	Luxembourg	Luxemburgo	In progress			Gold		
Meliá	Vienna	Austria	In progress					
Meliá	Paris Notre-Dame	Francia				GreenPartner		
Meliá	Paris Tour Eiffel	Francia				GreenPartner		
Meliá	Vendome	Francia				GreenPartner		
Meliá	Paris Champs Elysées	Francia				GreenPartner		
Meliá	Zanzibar	Tanzania	In progress				SAPLING level certified by Responsible Tourism Tanzania	
Tryp	Munchen City Center	Alemania				GreenPartner		
Tryp	Bochum - Wattenscheid	Alemania				Bronze		
Tryp	Dortmund	Alemania				Silver		
Tryp	Dusseldorf Krefeld	Alemania				Silver		
Tryp	Centro Oberhausen	Alemania				GreenPartner		
Tryp	Wolfsburg	Alemania				Silver		
Managed by MHI	Berlin Mitte	Alemania				GreenPartner		
Managed by MHI	Paris Opera	Francia				GreenPartner		
Meliá	Benidorm	España		Gold				
Meliá	Cala Galdana Menorca	España		Gold		Gold		
Meliá	Cala D´Or	España				Gold		
Meliá	Atlanterra	España	In progress					
Meliá	Atlantico - Isla Canela	España		Gold	Biosphere	Bronze		
Meliá	Costa Del Sol	España	Benchmarked Bronze		Biosphere	Platinum		
Meliá	Fuerteventura	España	Benchmarked Bronze					
Meliá	Tamarindos	España	In progress		Biosphere			
Meliá	Salinas	España		Gold		Bronze		
Meliá	Tortuga Beach	Cabo Verde		Gold				
Meliá	Dunas Beach Resort & Spa	Cabo Verde		Gold				
Sol Resorts	Dunas	Cabo Verde		Gold				
Sol Resorts	Costablanca	España				Silver		
Meliá	Calviá Beach	España	In progress					
Sol Resorts	Barbados	España	Silver					
Sol Resorts	Cala D'or Apartamentos	España				Silver		
Sol Resorts	Falcó All Inclusive	España				Silver		
Sol Resorts	Palmanova - Mallorca	España	Silver					
Sol Resorts	Alcudia Center Apartamentos	España				Silver		
Sol Resorts	Principe / Principito	España		Gold				
Sol Resorts	Don Pedro	España				Silver		
Sol Resorts	Don Marco	España				Silver		
Sol Resorts	Barbacan (Apartamentos Y Bungalows)	España		Gold		GreenPartner		
Sol Beach House	Beach House Mallorca	España	Silver			Silver		
Sol Beach House	Beach House Menorca	España	Benchmarked Bronze					

## PORTFOLIO HOTELES CERTIFICADOS

			CERTIFICADO SEGÚN CRITERIOS					
								
SUB MARCA	HOTEL	PAÍS	EARTHCHECK	TRAVELIFE	BIOSPHERE	GREEN LEADERS	OTRAS	
Sol Beach House	Beach House Ibiza	España				Bronze		
Sol Resorts	Guadalupe	España	Silver					
Sol House	House Studio - Calvia Beach	España	Benchmarked Bronze					
Sol House	Wave House	España	Silver					
Sol Katmandú	Katmandu Park & Resort	España	Silver					
Meliá	Alicante	España				Bronze		
Meliá	Villaitana	España	In progress					
Meliá	Palma Marina	España	In progress			Silver		
Meliá	Sitges	España	In progress			Bronze		
Meliá	Granada	España				Bronze		
Meliá	Madrid Princesa	España	In progress		Biosphere			
Meliá	Castilla	España				Bronze	ISO 14001	
Meliá	Barajas	España				Bronze		
Meliá	Marbella Banus	España	In progress			Silver		
Meliá	Lebreros	España				Silver		
Meliá	Sevilla	España				GreenPartner		
Meliá	Valencia	España				Bronze		
Meliá	Recoletos	España				Bronze		
Meliá	Zaragoza	España				GreenPartner		
Innside	Palma Bosque	España	In progress					
Innside	Palma Center	España				Silver		
Tryp	Barcelona Apolo	España				GreenPartner		
Tryp	Barcelona Aeropuerto	España				Bronze		
Tryp	Cadiz La Caleta	España				Bronze		
Tryp	Jerez	España				Silver		
Tryp	Melilla Puerto	España				GreenPartner		
Tryp	Cordoba	España				GreenPartner		
Tryp	Santiago	España				Bronze		
Tryp	San Sebastian Orly	España				Silver		
Tryp	Leon	España				GreenPartner		
Gran Meliá	Palacio De Los Duques	España	In progress					
Managed by MHI	Madrid Plaza España	España				Silver		
Managed by MHI	Madrid Centro	España				Silver		
Tryp	Madrid Atocha	España				Bronze		
Tryp	Madrid Airport Suites	España				Silver		
Sol Resorts	Guadalmar	España				Silver		
Tryp	Murcia Rincon De Pepe	España				GreenPartner		
Tryp	Salamanca Montalvo	España				Bronze		
Sol Resorts	Port Cambrils	España				Bronze		
Tryp	Valladolid Sofia Parquesol	España				Bronze		
Tryp	Zaragoza	España				Bronze		
ME by Meliá	Milan Il Duca	Italia	In progress					
Meliá	Hacienda Del Conde	España	In progress					
Innside	New York Nomad	Estados Unidos				Gold		
Sol House	House Taghazout Bay Surf	Marruecos					Green Globe	
Meliá	Llana	Cabo Verde	In progress	Gold				
Meliá	Sensimar Cabo Verde	Cabo Verde		Gold				
Meliá	Atenas	Grecia				GreenPartner		
Meliá	Palma Bay	España	In progress					
			57	12	7	100	4	





**PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA  
PERÍMETRO AGREGADO**

GRI 102-8	ESPAÑA		EMEA		AMÉRICA		CUBA		ASIA		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	1.130,34	723,67	74,13	91,27	193,17	205,85	27,08	49,68	46,27	36,40	1.471,00	1.106,87
Hotel	10.601,93	10.273,06	4.619,21	4.263,50	11.882,59	12.223,45	11.313,01	11.237,86	4.783,05	4.407,57	43.199,78	42.405,43
Club Meliá	3,50	3,81	0,00	0,00	301,39	283,63	0,00	0,00	0,00	0,00	304,89	287,43
Otras actividades	338,57	330,31	243,05	220,54	408,40	416,26	0,00	0,00	0,00	0,00	990,02	967,10
<b>TOTAL</b>	<b>12.074,34</b>	<b>11.330,85</b>	<b>4.936,39</b>	<b>4.575,31</b>	<b>12.785,55</b>	<b>13.129,18</b>	<b>11.340,08</b>	<b>11.287,54</b>	<b>4.829,33</b>	<b>4.443,96</b>	<b>45.965,68</b>	<b>44.766,84</b>

**PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA  
PERÍMETRO CONSOLIDADO**

GRI 102-8	ESPAÑA		EMEA		AMÉRICA		CUBA		ASIA		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	1.128,34	1.208,60	73,72	91,27	193,17	204,30	27,08	49,68	46,27	36,40	1.468,58	1.590,25
Hotel	7.326,86	7.346,86	2.425,59	2.399,04	8.758,65	8.719,88	132,00	135,00	0,25	0,00	18.643,34	18.600,78
Club Meliá	3,50	3,81	0,00	0,00	301,39	290,03	0,00	0,00	0,00	0,00	304,89	293,83
Otras actividades	194,34	204,22	243,05	220,54	408,40	416,26	0,00	0,00	0,00	0,00	845,78	841,02
<b>TOTAL</b>	<b>8.653,03</b>	<b>8.763,49</b>	<b>2.742,35</b>	<b>2.710,85</b>	<b>9.661,60</b>	<b>9.630,46</b>	<b>159,08</b>	<b>184,68</b>	<b>46,53</b>	<b>36,40</b>	<b>21.262,59</b>	<b>18.600,78</b>

PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA, CATEGORÍA PROFESIONAL Y GÉNERO  
PERÍMETRO AGREGADO

GRI 102-8 / GRI 405-1

	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	627,61	400,94	502,73	322,73	1.130,34	723,67	44,09	52,76	30,05	38,52	74,13	91,27	91,44	111,04	101,73	94,81	193,17	205,85
Dirección	39,07	37,44	75,85	75,29	114,92	112,73	1,10	0,06	9,23	11,50	10,33	11,57	10,47	10,09	26,01	29,12	36,47	39,21
Mandos Medios	117,13	112,98	119,81	106,18	236,94	219,15	22,14	23,09	12,77	17,09	34,91	40,18	37,91	43,72	36,07	36,98	73,98	80,69
Personal Base	471,41	250,53	307,08	141,27	778,49	391,79	20,85	29,61	8,04	9,92	28,90	39,53	43,06	57,24	39,66	28,71	82,72	85,95
Hotel	5.368,41	5.126,24	5.233,52	5.146,82	10.601,93	10.273,06	2.263,56	2.036,32	2.355,65	2.227,18	4.619,21	4.263,50	4.395,72	4.461,57	7.486,87	7.761,87	11.882,59	12.223,45
Dirección	22,50	35,46	67,90	99,14	90,40	134,60	7,11	10,02	35,19	48,13	42,30	58,15	7,85	17,72	25,98	39,48	33,82	57,19
Mandos Medios	628,78	574,19	885,06	860,21	1.513,84	1.434,40	261,95	263,04	346,62	350,77	608,58	613,82	434,96	622,52	948,85	1.190,86	1.383,81	1.813,37
Personal Base	4.717,13	4.516,58	4.280,56	4.187,48	8.997,69	8.704,06	1.994,50	1.763,26	1.973,83	1.828,28	3.968,33	3.591,53	3.952,92	3.821,34	6.512,04	6.531,54	10.464,96	10.352,88
Club Meliá	1,00	1,00	2,50	2,81	3,50	3,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	156,98	148,71	144,41	134,92	301,39	283,63
Dirección	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,37	2,00	2,00	2,00	3,37	4,00
Mandos Medios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21,07	22,12	9,09	6,99	30,16	29,10
Personal Base	1,00	1,00	1,50	1,81	2,50	2,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	134,54	124,59	133,32	125,93	267,86	250,52
Otras actividades	126,59	119,99	211,98	210,32	338,57	330,31	83,84	73,54	159,20	147,00	243,05	220,54	95,52	95,70	312,88	320,56	408,40	416,26
Dirección	0,86	0,00	4,00	7,83	4,86	7,83	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,47	2,00	3,00	2,00	3,47
Mandos Medios	13,98	14,47	29,78	26,43	43,76	40,90	4,18	6,21	17,94	16,26	22,12	22,47	8,57	18,98	24,07	55,47	32,64	74,44
Personal Base	111,75	105,52	178,20	176,06	289,95	281,58	79,66	67,33	141,27	130,74	220,93	198,07	86,95	76,25	286,81	262,09	373,76	338,34
<b>TOTAL</b>	<b>6.123,60</b>	<b>5.648,17</b>	<b>5.950,74</b>	<b>5.682,68</b>	<b>12.074,34</b>	<b>11.330,85</b>	<b>2.391,49</b>	<b>2.162,62</b>	<b>2.544,89</b>	<b>2.412,69</b>	<b>4.936,39</b>	<b>4.575,31</b>	<b>4.739,65</b>	<b>4.817,02</b>	<b>8.045,89</b>	<b>8.312,16</b>	<b>12.785,55</b>	<b>13.129,18</b>
	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	6,00	15,73	21,08	33,95	27,08	49,68	24,47	20,66	21,80	15,73	46,27	36,40	793,60	601,13	677,40	505,74	1.471,00	1.106,87
Dirección	0,00	1,00	3,00	5,00	3,00	6,00	5,16	4,33	12,81	11,15	17,97	15,48	55,80	52,93	126,89	132,06	182,68	184,99
Mandos Medios	2,00	3,00	5,00	4,42	7,00	7,42	10,67	10,64	6,01	1,59	16,68	12,23	189,85	193,42	179,66	166,25	369,51	359,67
Personal Base	4,00	11,73	13,08	24,53	17,08	36,25	8,64	5,69	2,99	3,00	11,62	8,69	547,96	354,79	370,85	207,42	918,81	562,21
Hotel	5.300,00	5.261,00	6.013,01	5.976,86	11.313,01	11.237,86	1.717,66	1.537,05	3.065,39	2.870,51	4.783,05	4.407,57	19.045,35	18.422,19	24.154,43	23.983,24	43.199,78	42.405,43
Dirección	0,00	0,00	23,84	23,19	23,84	23,19	4,38	7,25	16,07	16,54	20,44	23,79	41,83	70,46	168,98	226,46	210,80	296,92
Mandos Medios	139,00	128,00	212,17	210,00	351,17	338,00	223,08	200,34	402,08	395,98	625,17	596,32	1.687,77	1.788,09	2.794,79	3.007,82	4.482,56	4.795,91
Personal Base	5.161,00	5.133,00	5.777,00	5.743,67	10.938,00	10.876,67	1.490,20	1.329,46	2.647,24	2.458,00	4.137,44	3.787,46	17.315,75	16.563,64	21.190,67	20.748,96	38.506,42	37.312,60
Club Meliá	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	157,98	149,71	146,91	137,73	304,89	287,43
Dirección	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,37	2,00	3,00	3,00	4,37	5,00
Mandos Medios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21,07	22,12	9,09	6,99	30,16	29,10
Personal Base	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	135,54	125,59	134,82	127,74	270,36	253,33
Otras actividades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	305,95	289,23	684,07	677,88	990,02	967,10
Dirección	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,86	0,47	6,00	10,83	6,86	11,30
Mandos Medios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	26,73	39,65	71,79	98,16	98,52	137,81
Personal Base	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	278,36	249,10	606,28	568,89	884,64	817,99
<b>TOTAL</b>	<b>5.306,00</b>	<b>5.276,73</b>	<b>6.034,08</b>	<b>6.010,81</b>	<b>11.340,08</b>	<b>11.287,54</b>	<b>1.742,13</b>	<b>1.557,72</b>	<b>3.087,19</b>	<b>2.886,25</b>	<b>4.829,33</b>	<b>4.443,96</b>	<b>20.302,88</b>	<b>19.462,26</b>	<b>25.662,81</b>	<b>25.304,58</b>	<b>45.965,68</b>	<b>44.766,84</b>

**PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA, CATEGORÍA PROFESIONAL Y GÉNERO  
PERÍMETRO CONSOLIDADO**

GRI 102-8 / GRI 405-1	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	626,61	664,07	501,73	544,53	1.128,34	1.208,60	44,09	52,76	29,63	38,52	73,72	91,27	91,44	111,04	101,73	93,26	193,17	204,30
Dirección	39,07	38,43	75,85	81,83	114,92	120,26	1,10	0,06	8,82	11,50	9,91	11,57	10,47	10,09	26,01	29,12	36,47	39,21
Mandos Medios	117,13	129,60	119,81	150,72	236,94	280,32	22,14	23,09	12,77	17,09	34,91	40,18	37,91	43,72	36,07	35,43	73,98	79,14
Personal Base	470,41	496,03	306,08	311,99	776,49	808,02	20,85	29,61	8,04	9,92	28,90	39,53	43,06	57,24	39,66	28,71	82,72	85,95
Hotel	3.733,79	3.676,71	3.593,06	3.670,15	7.326,86	7.346,86	1.205,97	1.193,64	1.219,61	1.205,40	2.425,59	2.399,04	2.895,34	2.847,65	5.863,30	5.872,23	8.758,65	8.719,88
Dirección	20,58	30,90	55,85	75,26	76,44	106,17	5,90	9,02	26,25	33,38	32,15	42,40	1,85	7,14	12,75	17,54	14,60	24,68
Mandos Medios	473,80	440,55	615,71	624,50	1.089,51	1.065,05	213,37	217,48	236,33	253,43	449,70	470,91	291,62	457,79	767,46	986,91	1.059,08	1.444,70
Personal Base	3.239,41	3.205,26	2.921,49	2.970,39	6.160,91	6.175,65	986,70	967,14	957,03	918,59	1.943,73	1.885,73	2.601,87	2.382,71	5.083,09	4.867,79	7.684,97	7.250,50
Club Meliá	1,00	1,00	2,50	2,81	3,50	3,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	156,98	151,09	144,41	138,94	301,39	290,03
Dirección	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,37	2,00	2,00	2,00	3,37	4,00
Mandos Medios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21,07	24,38	9,09	11,09	30,16	35,47
Personal Base	1,00	1,00	1,50	1,81	2,50	2,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	134,54	124,71	133,32	125,85	267,86	250,55
Otras actividades	65,97	61,87	128,36	142,35	194,34	204,22	83,84	73,54	159,20	147,00	243,05	220,54	95,52	95,70	312,88	320,56	408,40	416,26
Dirección	0,86	0,00	2,00	3,92	2,86	3,92	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,47	2,00	3,00	2,00	3,47
Mandos Medios	6,90	7,40	16,68	14,58	23,58	21,98	4,18	6,21	17,94	16,26	22,12	22,47	8,57	18,98	24,07	55,47	32,64	74,44
Personal Base	58,21	54,47	109,68	123,85	167,89	178,32	79,66	67,33	141,27	130,74	220,93	198,07	86,95	76,25	286,81	262,09	373,76	338,34
<b>TOTAL</b>	<b>4.427,37</b>	<b>4.403,65</b>	<b>4.225,66</b>	<b>4.359,84</b>	<b>8.653,03</b>	<b>8.763,49</b>	<b>1.333,90</b>	<b>1.319,94</b>	<b>1.408,45</b>	<b>1.390,91</b>	<b>2.742,35</b>	<b>2.710,85</b>	<b>3.239,28</b>	<b>3.205,48</b>	<b>6.422,33</b>	<b>6.424,99</b>	<b>9.661,60</b>	<b>9.630,46</b>
	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	6,00	15,73	21,08	33,95	27,08	49,68	24,47	20,66	21,80	15,73	46,27	36,40	792,60	864,26	675,98	725,99	1.468,58	1.590,25
Dirección	0,00	1,00	3,00	5,00	3,00	6,00	5,16	4,33	12,81	11,15	17,97	15,48	55,80	53,92	126,47	138,60	182,27	192,52
Mandos Medios	2,00	3,00	5,00	4,42	7,00	7,42	10,67	10,64	6,01	1,59	16,68	12,23	189,85	210,05	179,66	209,25	369,51	419,29
Personal Base	4,00	11,73	13,08	24,53	17,08	36,25	8,64	5,69	2,99	3,00	11,62	8,69	546,96	600,29	369,85	378,14	916,81	978,44
Hotel	78,00	78,00	54,00	57,00	132,00	135,00	0,00	0,00	0,25	0,00	0,25	0,00	7.913,11	7.795,99	10.730,23	10.804,79	18.643,34	18.600,78
Dirección	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	28,33	47,07	94,86	126,18	123,19	173,24
Mandos Medios	15,00	13,00	9,00	8,00	24,00	21,00	0,00	0,00	0,25	0,00	0,25	0,00	993,79	1.128,82	1.628,75	1.872,84	2.622,54	3.001,66
Personal Base	63,00	65,00	45,00	49,00	108,00	114,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.890,99	6.620,11	9.006,62	8.805,77	15.897,61	15.425,87
Club Meliá	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	157,98	152,09	146,91	141,74	304,89	293,83
Dirección	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,37	2,00	3,00	3,00	4,37	5,00
Mandos Medios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21,07	24,38	9,09	11,09	30,16	35,47
Personal Base	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	135,54	125,71	134,82	127,66	270,36	253,36
Otras actividades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	245,34	231,11	600,45	609,91	845,78	841,02
Dirección	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,86	0,47	4,00	6,92	4,86	7,38
Mandos Medios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	19,66	32,59	58,69	86,31	78,35	118,90
Personal Base	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	224,82	198,06	537,76	516,68	762,58	714,74
<b>TOTAL</b>	<b>84,00</b>	<b>93,73</b>	<b>75,08</b>	<b>90,95</b>	<b>159,08</b>	<b>184,68</b>	<b>24,47</b>	<b>20,66</b>	<b>22,05</b>	<b>15,73</b>	<b>46,53</b>	<b>36,40</b>	<b>9.109,02</b>	<b>9.043,46</b>	<b>12.153,57</b>	<b>12.282,43</b>	<b>21.262,59</b>	<b>21.325,88</b>



PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA, TIPO DE JORNADA Y GÉNERO  
PERÍMETRO AGREGADO

GRI 102-8	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	627,61	400,94	502,73	322,73	1.130,34	723,67	44,09	52,76	30,05	38,52	74,13	91,27	91,44	111,04	101,73	94,81	193,17	205,85
Completa	596,95	394,61	489,70	317,38	1.086,65	711,99	42,84	48,95	29,41	38,02	72,25	86,96	91,18	111,04	101,73	94,81	192,92	205,85
Parcial	30,66	6,33	13,03	5,35	43,70	11,68	1,25	3,81	0,63	0,50	1,88	4,31	0,25	0,00	0,00	0,00	0,25	0,00
Hotel	5.368,41	5.126,24	5.233,52	5.146,82	10.601,93	10.273,06	2.263,56	2.036,32	2.355,65	2.227,18	4.619,21	4.263,50	4.395,72	4.461,57	7.486,87	7.761,87	11.882,59	12.223,45
Completa	5.068,46	4.863,30	5.068,75	4.979,91	10.137,20	9.843,20	2.164,75	1.948,02	2.318,66	2.187,51	4.483,41	4.135,53	4.386,76	4.444,55	7.476,93	7.745,00	11.863,69	12.189,56
Parcial	299,95	262,94	164,78	166,92	464,72	429,86	98,82	88,30	36,99	39,67	135,80	127,97	8,96	17,02	9,94	16,87	18,90	33,89
Club Meliá	1,00	1,00	2,50	2,81	3,50	3,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	156,98	148,71	144,41	134,92	301,39	283,63
Completa	1,00	1,00	2,00	2,52	3,00	3,52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	156,98	148,51	144,41	134,92	301,39	283,43
Parcial	0,00	0,00	0,50	0,28	0,50	0,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,19	0,00	0,00	0,00	0,19
Otras actividades	126,59	119,99	211,98	210,32	338,57	330,31	83,84	73,54	159,20	147,00	243,05	220,54	95,52	95,70	312,88	320,56	408,40	416,26
Completa	120,17	113,72	199,43	197,89	319,59	311,60	80,35	49,70	153,07	105,61	233,42	155,31	95,52	95,70	312,88	320,56	408,40	416,26
Parcial	6,42	6,27	12,56	12,44	18,98	18,70	3,50	23,85	6,13	41,39	9,62	65,23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>6.123,60</b>	<b>5.648,17</b>	<b>5.950,74</b>	<b>5.682,68</b>	<b>12.074,34</b>	<b>11.330,85</b>	<b>2.391,49</b>	<b>2.162,62</b>	<b>2.544,89</b>	<b>2.412,69</b>	<b>4.936,39</b>	<b>4.575,31</b>	<b>4.739,65</b>	<b>4.817,02</b>	<b>8.045,89</b>	<b>8.312,16</b>	<b>12.785,55</b>	<b>13.129,18</b>
	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	6,00	15,73	21,08	33,95	27,08	49,68	24,47	20,66	21,80	15,73	46,27	36,40	793,60	601,13	677,40	505,74	1.471,00	1.106,87
Completa	6,00	15,73	21,08	33,95	27,08	49,68	24,47	20,66	21,80	15,73	46,27	36,40	761,44	590,99	663,73	499,89	1.425,16	1.090,88
Parcial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	32,16	10,14	13,67	5,85	45,83	15,99
Hotel	5.300,00	5.261,00	6.013,01	5.976,86	11.313,01	11.237,86	1.717,66	1.537,05	3.065,39	2.870,51	4.783,05	4.407,57	19.045,35	18.422,19	24.154,43	23.983,24	43.199,78	42.405,43
Completa	5.145,00	5.013,00	5.801,01	5.728,86	10.946,01	10.741,86	1.717,66	1.537,05	3.065,39	2.870,51	4.783,05	4.407,57	18.482,63	17.805,93	23.730,72	23.511,79	42.213,36	41.317,72
Parcial	155,00	248,00	212,00	248,00	367,00	496,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	562,72	616,26	423,71	471,45	986,43	1.087,71
Club Meliá	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	157,98	149,71	146,91	137,73	304,89	287,43
Completa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	157,98	149,51	146,41	137,44	304,39	286,96
Parcial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,19	0,50	0,28	0,50	0,48
Otras actividades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	305,95	289,23	684,07	677,88	990,02	967,10
Completa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	296,04	259,11	665,38	624,06	961,41	883,17
Parcial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,91	30,12	18,69	53,82	28,60	83,94
<b>TOTAL</b>	<b>5.306,00</b>	<b>5.276,73</b>	<b>6.034,08</b>	<b>6.010,81</b>	<b>11.340,08</b>	<b>11.287,54</b>	<b>1.742,13</b>	<b>1.557,72</b>	<b>3.087,19</b>	<b>2.886,25</b>	<b>4.829,33</b>	<b>4.443,96</b>	<b>20.302,88</b>	<b>19.462,26</b>	<b>25.662,81</b>	<b>25.304,58</b>	<b>45.965,68</b>	<b>44.766,84</b>

**PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA, TIPO DE JORNADA Y GÉNERO  
PERÍMETRO CONSOLIDADO**

GRI 102-8	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	626,61	664,07	501,73	544,53	1.128,34	1.208,60	44,09	52,76	29,63	38,52	73,72	91,27	91,44	111,04	101,73	93,26	193,17	204,30
Completa	595,95	636,56	488,70	530,58	1.084,65	1.167,14	42,84	48,95	29,00	38,02	71,83	86,96	91,18	111,04	101,73	93,26	192,92	204,30
Parcial	30,66	27,51	13,03	13,95	43,70	41,46	1,25	3,81	0,63	0,50	1,88	4,31	0,25	0,00	0,00	0,00	0,25	0,00
Hotel	3.733,79	3.676,71	3.593,06	3.670,15	7.326,86	7.346,86	1.205,97	1.193,64	1.219,61	1.205,40	2.425,59	2.399,04	2.895,34	2.847,65	5.863,30	5.872,23	8.758,65	8.719,88
Completa	3.567,99	3.504,09	3.512,91	3.580,66	7.080,90	7.084,75	1.107,62	1.105,34	1.183,20	1.165,74	2.290,82	2.271,07	2.889,20	2.835,70	5.856,41	5.857,95	8.745,61	8.693,64
Parcial	165,80	172,62	80,15	89,49	245,96	262,11	98,35	88,30	36,41	39,67	134,77	127,97	6,14	11,95	6,89	14,28	13,03	26,23
Club Meliá	1,00	1,00	2,50	2,81	3,50	3,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	156,98	151,09	144,41	138,94	301,39	290,03
Completa	1,00	1,00	2,00	2,52	3,00	3,52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	156,98	150,89	144,41	138,94	301,39	289,83
Parcial	0,00	0,00	0,50	0,28	0,50	0,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,19	0,00	0,00	0,00	0,19
Otras actividades	65,97	61,87	128,36	142,35	194,34	204,22	83,84	73,54	159,20	147,00	243,05	220,54	95,52	95,70	312,88	320,56	408,40	416,26
Completa	62,00	58,34	118,20	131,73	180,20	190,07	80,35	49,70	153,07	105,61	233,42	155,31	95,52	95,70	312,88	320,56	408,40	416,26
Parcial	3,97	3,54	10,16	10,62	14,13	14,15	3,50	23,85	6,13	41,39	9,62	65,23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>4.427,37</b>	<b>4.403,65</b>	<b>4.225,66</b>	<b>4.359,84</b>	<b>8.653,03</b>	<b>8.763,49</b>	<b>1.333,90</b>	<b>1.319,94</b>	<b>1.408,45</b>	<b>1.390,91</b>	<b>2.742,35</b>	<b>2.710,85</b>	<b>3.239,28</b>	<b>3.205,48</b>	<b>6.422,33</b>	<b>6.424,99</b>	<b>9.661,60</b>	<b>9.630,46</b>
	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	6,00	15,73	21,08	33,95	27,08	49,68	24,47	20,66	21,80	15,73	46,27	36,40	792,60	864,26	675,98	725,99	1.468,58	1.590,25
Completa	6,00	15,73	21,08	33,95	27,08	49,68	24,47	20,66	21,80	15,73	46,27	36,40	760,44	832,94	662,31	711,54	1.422,75	1.544,48
Parcial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	32,16	31,32	13,67	14,45	45,83	45,77
Hotel	78,00	78,00	54,00	57,00	132,00	135,00	0,00	0,00	0,25	0,00	0,25	0,00	7.913,11	7.795,99	10.730,23	10.804,79	18.643,34	18.600,78
Completa	78,00	78,00	54,00	57,00	132,00	135,00	0,00	0,00	0,25	0,00	0,25	0,00	7.642,81	7.523,13	10.606,77	10.661,35	18.249,58	18.184,47
Parcial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	270,30	272,87	123,46	143,44	393,75	416,31
Club Meliá	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	157,98	152,09	146,91	141,74	304,89	293,83
Completa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	157,98	151,89	146,41	141,46	304,39	293,35
Parcial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,19	0,50	0,28	0,50	0,48
Otras actividades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	245,34	231,11	600,45	609,91	845,78	841,02
Completa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	237,87	203,73	584,16	557,90	822,03	761,63
Parcial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,47	27,38	16,29	52,00	23,76	79,39
<b>TOTAL</b>	<b>84,00</b>	<b>93,73</b>	<b>75,08</b>	<b>90,95</b>	<b>159,08</b>	<b>184,68</b>	<b>24,47</b>	<b>20,66</b>	<b>22,05</b>	<b>15,73</b>	<b>46,53</b>	<b>36,40</b>	<b>9.109,02</b>	<b>9.043,46</b>	<b>12.153,57</b>	<b>12.282,43</b>	<b>21.262,59</b>	<b>21.325,88</b>

PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA, TIPO DE CONTRATO Y GÉNERO  
PERÍMETRO AGREGADO

GRI 102-8	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	627,61	400,94	502,73	322,73	1.130,34	723,67	44,09	52,76	30,05	38,52	74,13	91,27	91,44	111,04	101,73	94,81	193,17	205,85
Fijo	549,22	355,29	449,53	293,12	998,76	648,41	41,80	46,78	27,80	34,73	69,60	81,51	89,73	109,96	97,97	90,27	187,70	200,23
Temporal	78,39	45,65	53,20	29,61	131,59	75,26	2,28	5,98	2,25	3,79	4,53	9,77	1,71	1,08	3,76	4,54	5,47	5,62
Hotel	5.368,41	5.126,24	5.233,52	5.146,82	10.601,93	10.273,06	2.263,56	2.036,32	2.355,65	2.227,18	4.619,21	4.263,50	4.395,72	4.461,57	7.486,87	7.761,87	11.882,59	12.223,45
Fijo	3.200,00	2.959,76	3.416,89	3.304,02	6.616,89	6.263,78	1.390,76	1.299,45	1.554,22	1.513,26	2.944,98	2.812,71	3.415,91	3.439,54	5.827,46	6.000,43	9.243,36	9.439,97
Temporal	2.168,40	2.166,48	1.816,63	1.842,80	3.985,04	4.009,28	872,80	736,87	801,43	713,92	1.674,23	1.450,79	979,82	1.022,03	1.659,41	1.761,44	2.639,23	2.783,48
Club Melia	1,00	1,00	2,50	2,81	3,50	3,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	156,98	148,71	144,41	134,92	301,39	283,63
Fijo	1,00	1,00	2,29	2,52	3,29	3,52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	135,15	131,61	123,37	120,52	258,52	252,12
Temporal	0,00	0,00	0,21	0,28	0,21	0,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21,83	17,10	21,04	14,40	42,87	31,50
Otras actividades	126,59	119,99	211,98	210,32	338,57	330,31	83,84	73,54	159,20	147,00	243,05	220,54	95,52	95,70	312,88	320,56	408,40	416,26
Fijo	77,40	60,44	143,20	125,51	220,59	185,95	71,34	62,91	139,41	123,16	210,75	186,07	95,52	95,70	312,88	320,56	408,40	416,26
Temporal	49,19	59,55	68,79	84,81	117,98	144,36	12,51	10,63	19,79	23,83	32,30	34,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>6.123,60</b>	<b>5.648,17</b>	<b>5.950,74</b>	<b>5.682,68</b>	<b>12.074,34</b>	<b>11.330,85</b>	<b>2.391,49</b>	<b>2.162,62</b>	<b>2.544,89</b>	<b>2.412,69</b>	<b>4.936,39</b>	<b>4.575,31</b>	<b>4.739,65</b>	<b>4.817,02</b>	<b>8.045,89</b>	<b>8.312,16</b>	<b>12.785,55</b>	<b>13.129,18</b>
	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	6,00	15,73	21,08	33,95	27,08	49,68	24,47	20,66	21,80	15,73	46,27	36,40	793,60	601,13	677,40	505,74	1.471,00	1.106,87
Fijo	6,00	15,73	21,08	33,95	27,08	49,68	23,45	20,24	21,80	15,73	45,25	35,97	710,20	548,00	618,19	467,79	1.328,39	1.015,79
Temporal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,02	0,42	0,00	0,00	1,02	0,42	83,40	53,14	59,21	37,94	142,61	91,08
Hotel	5.300,00	5.261,00	6.013,01	5.976,86	11.313,01	11.237,86	1.717,66	1.537,05	3.065,39	2.870,51	4.783,05	4.407,57	19.045,35	18.422,19	24.154,43	23.983,24	43.199,78	42.405,43
Fijo	3.949,00	3.853,00	4.706,01	4.766,86	8.655,01	8.619,86	1.717,66	1.536,54	3.065,39	2.870,51	4.783,05	4.407,05	13.673,33	13.088,29	18.569,96	18.455,08	32.243,29	31.543,37
Temporal	1.351,00	1.408,00	1.307,00	1.210,00	2.658,00	2.618,00	0,00	0,51	0,00	0,00	0,00	0,51	5.372,02	5.333,90	5.584,48	5.528,16	10.956,50	10.862,06
Club Melia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	157,98	149,71	146,91	137,73	304,89	287,43
Fijo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	136,15	132,61	125,66	123,04	261,81	255,65
Temporal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21,83	17,10	21,26	14,69	43,08	31,79
Otras actividades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	305,95	289,23	684,07	677,88	990,02	967,10
Fijo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	244,25	219,04	595,49	569,24	839,74	788,28
Temporal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	61,70	70,18	88,58	108,64	150,28	178,82
<b>TOTAL</b>	<b>5.306,00</b>	<b>5.276,73</b>	<b>6.034,08</b>	<b>6.010,81</b>	<b>11.340,08</b>	<b>11.287,54</b>	<b>1.742,13</b>	<b>1.557,72</b>	<b>3.087,19</b>	<b>2.886,25</b>	<b>4.829,33</b>	<b>4.443,96</b>	<b>20.302,88</b>	<b>19.462,26</b>	<b>25.662,81</b>	<b>25.304,58</b>	<b>45.965,68</b>	<b>44.766,84</b>

**PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA, TIPO DE CONTRATO Y GÉNERO  
PERÍMETRO CONSOLIDADO**

GRI 102-8	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	626,61	664,07	501,73	544,53	1.128,34	1.208,60	44,09	52,76	29,63	38,52	73,72	91,27	91,44	111,04	101,73	93,26	193,17	204,30
Fijo	548,22	563,13	448,53	456,50	996,76	1.019,63	41,80	46,78	27,38	34,73	69,19	81,51	89,73	109,96	97,97	88,72	187,70	198,68
Temporal	78,39	100,94	53,20	88,03	131,59	188,97	2,28	5,98	2,25	3,79	4,53	9,77	1,71	1,08	3,76	4,54	5,47	5,62
Hotel	3.733,79	3.676,71	3.593,06	3.670,15	7.326,86	7.346,86	1.205,97	1.193,64	1.219,61	1.205,40	2.425,59	2.399,04	2.895,34	2.847,65	5.863,30	5.872,23	8.758,65	8.719,88
Fijo	2.230,93	2.096,47	2.368,69	2.331,83	4.599,62	4.428,29	818,81	795,57	860,94	846,12	1.679,75	1.641,69	1.993,23	2.043,36	4.322,42	4.471,57	6.315,65	6.514,93
Temporal	1.502,87	1.580,24	1.224,37	1.338,33	2.727,24	2.913,74	387,16	398,07	358,67	359,28	745,83	757,35	902,11	804,28	1.540,89	1.400,66	2.443,00	2.204,95
Club Melia	1,00	1,00	2,50	2,81	3,50	3,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	156,98	151,09	144,41	138,94	301,39	290,03
Fijo	1,00	1,00	2,29	2,52	3,29	3,52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	135,15	131,15	123,37	119,94	258,52	251,09
Temporal	0,00	0,00	0,21	0,28	0,21	0,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21,83	19,94	21,04	18,99	42,87	38,93
Otras actividades	65,97	61,87	128,36	142,35	194,34	204,22	83,84	73,54	159,20	147,00	243,05	220,54	95,52	95,70	312,88	320,56	408,40	416,26
Fijo	39,08	30,58	84,66	85,33	123,74	115,91	71,34	62,91	139,41	123,16	210,75	186,07	95,52	95,70	312,88	320,56	408,40	416,26
Temporal	26,89	31,29	43,70	57,02	70,60	88,31	12,51	10,63	19,79	23,83	32,30	34,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>4.427,37</b>	<b>4.403,65</b>	<b>4.225,66</b>	<b>4.359,84</b>	<b>8.653,03</b>	<b>8.763,49</b>	<b>1.333,90</b>	<b>1.319,94</b>	<b>1.408,45</b>	<b>1.390,91</b>	<b>2.742,35</b>	<b>2.710,85</b>	<b>3.239,28</b>	<b>3.205,48</b>	<b>6.422,33</b>	<b>6.424,99</b>	<b>9.661,60</b>	<b>9.630,46</b>
	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	6,00	15,73	21,08	33,95	27,08	49,68	24,47	20,66	21,80	15,73	46,27	36,40	792,60	864,26	675,98	725,99	1.468,58	1.590,25
Fijo	6,00	15,73	21,08	33,95	27,08	49,68	23,45	20,24	21,80	15,73	45,25	35,97	709,20	755,83	616,77	629,63	1.325,98	1.385,46
Temporal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,02	0,42	0,00	0,00	1,02	0,42	83,40	108,43	59,21	96,36	142,61	204,79
Hotel	78,00	78,00	54,00	57,00	132,00	135,00	0,00	0,00	0,25	0,00	0,25	0,00	7.913,11	7.795,99	10.730,23	10.804,79	18.643,34	18.600,78
Fijo	78,00	78,00	54,00	57,00	132,00	135,00	0,00	0,00	0,25	0,00	0,25	0,00	5.120,97	5.013,40	7.606,31	7.706,52	12.727,27	12.719,91
Temporal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.792,14	2.782,60	3.123,92	3.098,27	5.916,07	5.876,03
Club Melia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	157,98	152,09	146,91	141,74	304,89	293,83
Fijo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	136,15	132,15	125,66	122,47	261,81	254,62
Temporal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21,83	19,94	21,26	19,28	43,08	39,22
Otras actividades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	245,34	231,11	600,45	609,91	845,78	841,02
Fijo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	205,94	189,19	536,95	529,05	742,88	718,24
Temporal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	39,40	41,92	63,50	80,86	102,90	122,78
<b>TOTAL</b>	<b>84,00</b>	<b>93,73</b>	<b>75,08</b>	<b>90,95</b>	<b>159,08</b>	<b>184,68</b>	<b>24,47</b>	<b>20,66</b>	<b>22,05</b>	<b>15,73</b>	<b>46,53</b>	<b>36,40</b>	<b>9.109,02</b>	<b>9.043,46</b>	<b>12.153,57</b>	<b>12.282,43</b>	<b>21.262,59</b>	<b>21.325,88</b>



**DIRECTIVOS LOCALES POR REGIÓN**  
PERÍMETRO AGREGADO

GRI 202-2	EXTRANJERO						NACIONAL						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
ESPAÑA	7,03%	6,14%	5,93%	5,26%	12,95%	11,40%	43,69%	43,70%	43,36%	44,89%	87,05%	88,60%	50,72%	49,85%	49,28%	50,15%	100,00%	100,00%
EMEA	12,76%	13,75%	17,36%	20,55%	30,13%	34,30%	35,68%	33,51%	34,19%	32,19%	69,87%	65,70%	48,45%	47,27%	51,55%	52,73%	100,00%	100,00%
AMERICA	1,24%	1,17%	2,06%	1,98%	3,30%	3,15%	35,83%	35,52%	60,87%	61,33%	96,70%	96,85%	37,07%	36,69%	62,93%	63,31%	100,00%	100,00%
CUBA	0,00%	0,01%	0,14%	0,11%	0,14%	0,11%	46,79%	46,74%	53,07%	53,15%	99,86%	99,89%	46,79%	46,75%	53,21%	53,25%	100,00%	100,00%
ASIA	1,08%	0,61%	2,61%	1,16%	3,69%	1,77%	34,99%	34,45%	61,31%	63,79%	96,31%	98,23%	36,07%	35,05%	63,93%	64,95%	100,00%	100,00%
TOTAL	3,68%	3,37%	4,30%	4,15%	7,98%	7,52%	40,49%	40,11%	51,53%	52,37%	92,02%	92,48%	44,17%	43,47%	55,83%	56,53%	100,00%	100,00%

**DIRECTIVOS LOCALES POR REGIÓN**  
PERÍMETRO CONSOLIDADO

GRI 202-2	EXTRANJERO						NACIONAL						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
ESPAÑA	7,48%	7,09%	6,18%	5,83%	13,66%	12,91%	43,69%	43,16%	42,65%	43,92%	86,34%	87,09%	51,17%	50,25%	48,83%	49,75%	100,00%	100,00%
EMEA	20,44%	19,38%	24,16%	24,22%	44,59%	43,60%	28,20%	29,31%	27,20%	27,09%	55,41%	56,40%	48,64%	48,69%	51,36%	51,31%	100,00%	100,00%
AMERICA	1,35%	1,35%	2,02%	1,98%	3,38%	3,32%	32,17%	31,94%	64,45%	64,74%	96,62%	96,68%	33,53%	33,28%	66,47%	66,72%	100,00%	100,00%
CUBA	0,00%	0,54%	1,52%	1,85%	1,52%	2,40%	52,80%	50,21%	45,68%	47,39%	98,48%	97,60%	52,80%	50,75%	47,20%	49,25%	100,00%	100,00%
ASIA	17,74%	18,87%	29,00%	23,61%	46,73%	42,48%	34,86%	37,90%	18,41%	19,62%	53,27%	57,52%	52,60%	56,77%	47,40%	43,23%	100,00%	100,00%
TOTAL	6,33%	6,02%	6,63%	6,42%	12,96%	12,44%	36,51%	36,38%	50,53%	51,17%	87,04%	87,56%	42,84%	42,41%	57,16%	57,59%	100,00%	100,00%

**PIRÁMIDE DE EDAD POR GÉNERO Y ZONA GEOGRÁFICA**  
PERÍMETRO AGREGADO

GRI 405-1	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	18,95%	19,15%	18,58%	18,47%	18,77%	18,81%	48,23%	48,74%	41,54%	41,26%	44,78%	44,79%	35,92%	35,91%	37,07%	36,90%	36,65%	36,53%
30 - 50	57,74%	56,99%	53,99%	52,55%	55,89%	54,76%	46,84%	46,01%	52,17%	52,40%	49,59%	49,38%	55,44%	56,06%	53,88%	54,65%	54,46%	55,17%
50	23,31%	23,86%	27,43%	28,98%	25,34%	26,43%	4,93%	5,25%	6,29%	6,34%	5,63%	5,82%	8,64%	8,03%	9,05%	8,45%	8,90%	8,30%
	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	27,93%	29,09%	22,96%	23,68%	25,28%	26,21%	41,43%	38,28%	31,96%	31,11%	35,38%	33,62%	30,63%	30,81%	29,29%	29,38%	29,89%	30,00%
30 - 50	59,67%	57,41%	58,12%	57,01%	58,85%	57,20%	51,55%	54,86%	56,64%	57,55%	54,80%	56,61%	55,89%	55,48%	55,07%	54,86%	55,43%	55,13%
50	12,40%	13,50%	18,92%	19,31%	15,87%	16,59%	7,02%	6,86%	11,40%	11,34%	9,82%	9,77%	13,47%	13,70%	15,64%	15,77%	14,68%	14,87%

**PIRÁMIDE DE EDAD POR GÉNERO Y ZONA GEOGRÁFICA**  
PERÍMETRO CONSOLIDADO

GRI 405-1	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	18,95%	19,15%	18,58%	18,47%	18,77%	18,81%	48,23%	48,74%	41,54%	41,26%	44,78%	44,79%	35,92%	35,91%	37,07%	36,90%	36,65%	36,53%
30 - 50	57,74%	56,99%	53,99%	52,55%	55,89%	54,76%	46,84%	46,01%	52,17%	52,40%	49,59%	49,38%	55,44%	56,06%	53,88%	54,65%	54,46%	55,17%
50	23,31%	23,86%	27,43%	28,98%	25,34%	26,43%	4,93%	5,25%	6,29%	6,34%	5,63%	5,82%	8,64%	8,03%	9,05%	8,45%	8,90%	8,30%
GRI 405-1	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	27,93%	29,09%	22,96%	23,68%	25,28%	26,21%	41,43%	38,28%	31,96%	31,11%	35,38%	33,62%	30,63%	30,81%	29,29%	29,38%	29,89%	30,00%
30 - 50	59,67%	57,41%	58,12%	57,01%	58,85%	57,20%	51,55%	54,86%	56,64%	57,55%	54,80%	56,61%	55,89%	55,48%	55,07%	54,86%	55,43%	55,13%
50	12,40%	13,50%	18,92%	19,31%	15,87%	16,59%	7,02%	6,86%	11,40%	11,34%	9,82%	9,77%	13,47%	13,70%	15,64%	15,77%	14,68%	14,87%

**NÚMERO DE ROTACIONES VOLUNTARIAS POR EDAD, GÉNERO Y ZONA GEOGRÁFICA**  
PERÍMETRO AGREGADO

GRI 401-1	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	259	258	271	255	530	513	290	282	235	292	525	574	1.114	1.203	1.849	2.034	2.963	3.237
30 - 50	357	309	378	291	735	600	199	209	264	290	463	499	959	1.062	1.486	1.629	2.445	2.691
50	107	70	138	124	245	194	15	11	22	19	37	30	43	57	81	98	124	155
TOTAL	723	637	787	670	1.510	1.307	504	502	521	601	1.025	1.103	2.116	2.322	3.416	3.761	5.532	6.083
GRI 401-1	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	405	400	401	479	806	879	111	119	140	166	251	285	2.179	2.262	2.896	3.226	5.075	5.488
30 - 50	561	449	516	414	1.077	863	83	113	162	208	245	321	2.159	2.142	2.806	2.832	4.965	4.974
50	63	51	81	77	144	128	15	3	29	43	44	46	243	192	351	361	594	553
TOTAL	1.029	900	998	970	2.027	1.870	209	235	331	417	540	652	4.581	4.596	6.053	6.419	10.634	11.015

**NÚMERO DE ROTACIONES VOLUNTARIAS POR EDAD, GÉNERO Y ZONA GEOGRÁFICA**  
PERÍMETRO CONSOLIDADO

GRI 401-1	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	193	173	215	180	408	353	248	225	175	214	423	439	974	821	1.686	1.405	2.660	2.226
30 - 50	283	239	304	228	587	467	162	160	209	209	371	369	816	647	1.321	1.070	2.137	1.717
50	81	48	103	101	184	149	14	9	21	12	35	21	31	33	71	56	102	89
TOTAL	557	460	622	509	1.179	969	424	394	405	435	829	829	1.821	1.501	3.078	2.531	4.899	4.032
GRI 401-1	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	3	1.415	1.222	2.076	1.799	3.491	3.021
30 - 50	0	0	0	0	0	0	7	3	4	0	11	3	1.268	1.049	1.838	1.507	3.106	2.556
50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	126	90	195	169	321	259
TOTAL	0	0	0	0	0	0	7	6	4	0	11	6	2.809	2.361	4.109	3.475	6.918	5.836

TASA DE ROTACIÓN VOLUNTARIA SOBRE PLANTILLA MEDIA POR EDAD, GÉNERO Y ZONA GEOGRÁFICA  
PERÍMETRO AGREGADO

GRI 401-1	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	9,1%	9,1%	9,9%	9,4%	9,5%	9,3%	16,0%	16,3%	14,2%	17,8%	15,2%	17,1%	37,7%	39,6%	34,7%	36,4%	35,8%	37,5%
30 - 50	5,4%	4,8%	7,1%	5,6%	6,1%	5,2%	13,3%	14,9%	14,7%	16,1%	14,1%	15,6%	26,7%	27,8%	24,8%	25,5%	25,5%	26,4%
50	4,5%	3,2%	5,8%	5,2%	5,2%	4,2%	10,2%	7,7%	10,7%	9,5%	10,5%	8,8%	9,4%	12,5%	9,6%	11,3%	9,6%	11,7%
TOTAL	6,1%	5,6%	7,6%	6,5%	6,8%	6,0%	14,6%	15,4%	14,2%	16,5%	14,4%	16,0%	30,2%	31,8%	28,1%	29,3%	28,9%	30,2%
GRI 401-1	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	27,3%	26,1%	28,9%	33,7%	28,1%	29,7%	11,4%	13,8%	10,5%	13,4%	10,9%	13,6%	21,6%	22,6%	23,3%	25,6%	22,6%	24,3%
30 - 50	17,7%	14,9%	14,7%	12,2%	16,1%	13,5%	7,9%	11,1%	8,0%	10,7%	7,9%	10,9%	13,5%	13,7%	15,0%	15,1%	14,3%	14,5%
50	9,6%	7,2%	7,1%	6,7%	8,0%	6,9%	10,7%	2,6%	7,6%	11,8%	8,4%	9,6%	6,5%	5,3%	7,1%	7,2%	6,8%	6,5%
TOTAL	19,4%	17,1%	16,5%	16,3%	17,9%	16,7%	9,6%	11,8%	8,8%	11,8%	9,1%	11,8%	15,4%	15,7%	16,8%	17,7%	16,2%	16,8%

TASA DE ROTACIÓN VOLUNTARIA SOBRE PLANTILLA MEDIA POR EDAD, GÉNERO Y ZONA GEOGRÁFICA  
PERÍMETRO CONSOLIDADO

GRI 401-1	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	9,0%	7,8%	10,5%	8,5%	9,7%	8,1%	23,4%	20,2%	19,0%	22,6%	21,3%	21,3%	42,3%	39,2%	37,9%	33,8%	39,4%	35,6%
30 - 50	5,6%	4,9%	7,6%	5,6%	6,5%	5,2%	17,7%	17,6%	19,5%	19,5%	18,7%	18,7%	32,2%	26,8%	26,8%	22,8%	28,7%	24,1%
50	5,0%	3,2%	6,4%	6,1%	5,7%	4,7%	11,6%	7,5%	12,1%	7,5%	11,9%	7,5%	14,1%	15,6%	11,2%	9,7%	11,9%	11,3%
TOTAL	6,3%	5,3%	8,1%	6,5%	7,1%	5,9%	20,2%	18,4%	18,7%	20,0%	19,4%	19,2%	36,0%	31,8%	30,8%	26,8%	32,5%	28,5%
GRI 401-1	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	30,0%	25,7%	22,5%	28,0%	24,9%	27,0%	23,8%
30 - 50	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	29,2%	15,0%	16,0%	0,0%	22,4%	8,1%	14,8%	12,8%	18,3%	15,3%	16,7%	14,2%
50	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,5%	4,8%	8,1%	7,1%	7,3%	6,1%
TOTAL	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	21,9%	19,4%	14,3%	0,0%	18,3%	12,0%	17,5%	15,2%	20,6%	17,9%	19,3%	16,7%

**NÚMERO DE ROTACIONES POR EDAD, GÉNERO Y ZONA GEOGRÁFICA**  
**PERÍMETRO AGREGADO**

GRI 401-1	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	2.078	2.289	1.949	2.065	4.027	4.354	517	631	469	603	986	1.234	1.395	1.549	2.690	2.900	4.085	4.449
30 - 50	3.552	3.401	2.342	2.283	5.894	5.684	349	368	508	534	857	902	1.349	1.525	2.170	2.491	3.519	4.016
50	745	635	472	496	1.217	1.131	22	22	37	38	59	60	66	94	165	204	231	298
<b>TOTAL</b>	<b>6.375</b>	<b>6.325</b>	<b>4.763</b>	<b>4.844</b>	<b>11.138</b>	<b>11.169</b>	<b>888</b>	<b>1.021</b>	<b>1.014</b>	<b>1.175</b>	<b>1.902</b>	<b>2.196</b>	<b>2.810</b>	<b>3.168</b>	<b>5.025</b>	<b>5.595</b>	<b>7.835</b>	<b>8.763</b>

GRI 401-1	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	405	400	401	479	806	879	177	203	257	259	434	462	4.572	5.072	5.766	6.306	10.338	11.378
30 - 50	561	449	520	414	1.081	863	131	158	242	300	373	458	5.942	5.901	5.782	6.022	11.724	11.923
50	63	51	81	77	144	128	24	8	36	59	60	67	920	810	791	874	1.711	1.684
<b>TOTAL</b>	<b>1.029</b>	<b>900</b>	<b>1.002</b>	<b>970</b>	<b>2.031</b>	<b>1.870</b>	<b>332</b>	<b>369</b>	<b>535</b>	<b>618</b>	<b>867</b>	<b>987</b>	<b>11.434</b>	<b>11.783</b>	<b>12.339</b>	<b>13.202</b>	<b>23.773</b>	<b>24.985</b>

**NÚMERO DE ROTACIONES POR EDAD, GÉNERO Y ZONA GEOGRÁFICA**  
**PERÍMETRO CONSOLIDADO**

GRI 401-1	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	1.535	1.544	1.442	1.465	2.977	3.009	383	399	302	369	685	768	1.191	1.084	2.403	2.138	3.594	3.222
30 - 50	2.684	2.503	1.757	1.693	4.441	4.196	239	239	307	315	546	554	1.085	991	1.881	1.791	2.966	2.782
50	553	477	336	371	889	848	19	18	31	21	50	39	48	59	139	143	187	202
<b>TOTAL</b>	<b>4.772</b>	<b>4.524</b>	<b>3.535</b>	<b>3.529</b>	<b>8.307</b>	<b>8.053</b>	<b>641</b>	<b>656</b>	<b>640</b>	<b>705</b>	<b>1.281</b>	<b>1.361</b>	<b>2.324</b>	<b>2.134</b>	<b>4.423</b>	<b>4.072</b>	<b>6.747</b>	<b>6.206</b>

GRI 401-1	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	0	0	0	0	0	0	0	4	0	1	0	5	3.109	3.031	4.147	3.973	7.256	7.004
30 - 50	0	0	2	0	2	0	8	4	6	0	14	4	4.016	3.737	3.953	3.799	7.969	7.536
50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	620	554	506	535	1.126	1.089
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>7.745</b>	<b>7.322</b>	<b>8.606</b>	<b>8.307</b>	<b>16.351</b>	<b>15.629</b>

**PERMISO DE PATERNIDAD/MATERNIDAD**  
**PERÍMETRO AGREGADO**

GRI 401-3	PARENTAL LEAVES		% RETORNO	
	FEMENINO	MASCULINO	FEMENINO	MASCULINO
ESPAÑA	166	141	71,08%	87,94%
AMERICA	244	200	77,05%	79,50%
ASIA	63	61	96,83%	100,00%
EMEA	206	77	91,75%	90,91%
<b>TOTAL</b>	<b>679</b>	<b>479</b>	<b>85,51%</b>	<b>85,89%</b>

TASA DE ROTACIÓN SOBRE PLANTILLA MEDIA POR EDAD, GÉNERO Y ZONA GEOGRÁFICA  
PERÍMETRO AGREGADO

GRI 401-1	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	30	73,0%	80,6%	71,3%	76,4%	72,1%	78,5%	28,6%	36,6%	28,4%	36,9%	28,5%	36,7%	47,2%	51,0%	50,5%	51,9%	49,3%
30 - 50	53,3%	53,3%	44,1%	43,6%	49,2%	48,9%	23,4%	26,3%	28,2%	29,7%	26,0%	28,2%	37,5%	40,0%	36,2%	38,9%	36,7%	39,3%
50	31,7%	29,3%	19,9%	20,6%	25,7%	24,7%	15,0%	15,5%	18,0%	19,1%	16,8%	17,6%	14,5%	20,6%	19,6%	23,5%	17,8%	22,5%
<b>TOTAL</b>	<b>53,7%</b>	<b>55,5%</b>	<b>45,7%</b>	<b>46,8%</b>	<b>50,0%</b>	<b>51,4%</b>	<b>25,8%</b>	<b>31,3%</b>	<b>27,7%</b>	<b>32,3%</b>	<b>26,8%</b>	<b>31,8%</b>	<b>40,1%</b>	<b>43,3%</b>	<b>41,3%</b>	<b>43,5%</b>	<b>40,9%</b>	<b>43,5%</b>

GRI 401-1	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	30	27,3%	26,1%	28,9%	33,7%	28,1%	29,7%	18,1%	23,5%	19,3%	20,9%	18,8%	22,0%	45,4%	50,7%	46,4%	50,1%	46,0%
30 - 50	17,7%	14,9%	14,8%	12,2%	16,2%	13,5%	12,4%	15,6%	11,9%	15,4%	12,1%	15,5%	37,2%	37,8%	31,0%	32,1%	33,9%	34,7%
50	9,6%	7,2%	7,1%	6,7%	8,0%	6,9%	17,1%	7,0%	9,4%	16,3%	11,5%	14,0%	24,5%	22,6%	16,0%	17,5%	19,7%	19,6%
<b>TOTAL</b>	<b>19,4%</b>	<b>17,1%</b>	<b>16,6%</b>	<b>16,3%</b>	<b>17,9%</b>	<b>16,7%</b>	<b>15,3%</b>	<b>18,5%</b>	<b>14,3%</b>	<b>17,4%</b>	<b>14,7%</b>	<b>17,8%</b>	<b>38,4%</b>	<b>40,3%</b>	<b>34,3%</b>	<b>36,3%</b>	<b>36,1%</b>	<b>38,1%</b>

TASA DE ROTACIÓN SOBRE PLANTILLA MEDIA POR EDAD, GÉNERO Y ZONA GEOGRÁFICA  
PERÍMETRO CONSOLIDADO

GRI 401-1	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	30	71,9%	69,5%	70,2%	69,0%	71,1%	69,2%	36,1%	35,8%	32,7%	39,0%	34,5%	37,3%	51,8%	51,8%	54,1%	51,4%	53,3%
30 - 50	52,9%	51,5%	43,7%	41,9%	48,8%	47,1%	26,1%	26,4%	28,7%	29,4%	27,5%	28,0%	42,8%	41,0%	38,2%	38,1%	39,8%	39,1%
50	34,3%	31,3%	20,9%	22,4%	27,6%	26,7%	15,7%	15,0%	17,8%	13,1%	16,9%	13,9%	21,8%	27,8%	21,9%	24,7%	21,9%	25,6%
<b>TOTAL</b>	<b>54,1%</b>	<b>52,5%</b>	<b>46,0%</b>	<b>45,1%</b>	<b>50,3%</b>	<b>49,0%</b>	<b>30,6%</b>	<b>30,7%</b>	<b>29,5%</b>	<b>32,4%</b>	<b>30,0%</b>	<b>31,5%</b>	<b>46,0%</b>	<b>45,2%</b>	<b>44,2%</b>	<b>43,2%</b>	<b>44,8%</b>	<b>43,8%</b>

GRI 401-1	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	30	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	0,0%	100,0%	0,0%	50,0%	56,5%	55,7%	55,9%	55,0%	56,1%
30 - 50	0,0%	0,0%	9,5%	0,0%	7,4%	0,0%	33,3%	20,0%	24,0%	0,0%	28,6%	10,8%	46,9%	45,5%	39,3%	38,7%	42,8%	41,8%
50	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	31,7%	29,8%	20,9%	22,3%	25,7%	25,6%
<b>TOTAL</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>9,1%</b>	<b>0,0%</b>	<b>7,1%</b>	<b>0,0%</b>	<b>25,0%</b>	<b>25,8%</b>	<b>21,4%</b>	<b>5,3%</b>	<b>23,3%</b>	<b>18,0%</b>	<b>48,4%</b>	<b>47,2%</b>	<b>43,2%</b>	<b>42,7%</b>	<b>45,5%</b>	<b>44,7%</b>

PERMISO DE PATERNIDAD/MATERNIDAD  
PERÍMETRO CONSOLIDADO

GRI 401-3	PARENTAL LEAVES		% RETORNO	
	FEMENINO	MASCULINO	FEMENINO	MASCULINO
ESPAÑA	127	111	74,02%	90,09%
AMERICA	209	188	74,16%	79,79%
ASIA	0	0	0,00%	0,00%
EMEA	30	21	14,29%	25,71%
<b>TOTAL</b>	<b>366</b>	<b>320</b>	<b>85,51%</b>	<b>85,89%</b>



**NÚMERO DE CONTRATACIONES POR ZONA GEOGRÁFICA Y GÉNERO  
PERÍMETRO AGREGADO**

GRI 401-1	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	1.195	325	1.187	345	2.382	670	635	243	618	224	1.253	467	1.227	714	2.305	1.465	3.532	2.179
30 - 50	1.836	458	1.328	357	3.164	815	287	113	401	180	688	293	723	513	1.281	914	2.004	1.427
50	326	50	177	37	503	87	16	5	27	5	43	10	18	18	68	53	86	71
<b>TOTAL</b>	<b>3.357</b>	<b>833</b>	<b>2.692</b>	<b>739</b>	<b>6.049</b>	<b>1.572</b>	<b>938</b>	<b>361</b>	<b>1.046</b>	<b>409</b>	<b>1.984</b>	<b>770</b>	<b>1.968</b>	<b>1.245</b>	<b>3.654</b>	<b>2.432</b>	<b>5.622</b>	<b>3.677</b>

GRI 401-1	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	596	594	436	466	1.032	1.060	348	143	440	214	788	357	4.001	2.019	4.986	2.714	8.987	4.733
30 - 50	400	440	527	428	927	868	171	74	325	80	496	154	3.417	1.598	3.862	1.959	7.279	3.557
50	34	46	71	53	105	99	9	2	18	5	27	7	403	121	361	153	764	274
<b>TOTAL</b>	<b>1.030</b>	<b>1.080</b>	<b>1.034</b>	<b>947</b>	<b>2.064</b>	<b>2.027</b>	<b>528</b>	<b>219</b>	<b>783</b>	<b>299</b>	<b>1.311</b>	<b>518</b>	<b>7.821</b>	<b>3.738</b>	<b>9.209</b>	<b>4.826</b>	<b>17.030</b>	<b>8.564</b>

**NÚMERO DE CONTRATACIONES POR ZONA GEOGRÁFICA Y GÉNERO  
PERÍMETRO CONSOLIDADO**

GRI 401-1	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	849	232	850	238	1.699	470	419	175	400	167	819	342	1.021	430	2.026	1.041	3.047	1.471
30 - 50	1.349	333	951	234	2.300	567	210	82	261	106	471	188	549	290	1.092	625	1.641	915
50	213	38	110	23	323	61	13	4	21	5	34	9	13	10	56	35	69	45
<b>TOTAL</b>	<b>2.411</b>	<b>603</b>	<b>1.911</b>	<b>495</b>	<b>4.322</b>	<b>1.098</b>	<b>642</b>	<b>261</b>	<b>682</b>	<b>278</b>	<b>1.324</b>	<b>539</b>	<b>1.583</b>	<b>730</b>	<b>3.174</b>	<b>1.701</b>	<b>4.757</b>	<b>2.431</b>

GRI 401-1	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	0	0	0	0	0	0	4	0	1	0	5	0	2.293	837	3.277	1.446	5.570	2.283
30 - 50	0	0	0	0	0	0	5	0	2	0	7	0	2.113	705	2.306	965	4.419	1.670
50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	239	52	187	63	426	115
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>4.645</b>	<b>1.594</b>	<b>5.770</b>	<b>2.474</b>	<b>10.415</b>	<b>4.068</b>

TASA DE CONTRATACIONES SOBRE PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA Y GÉNERO  
PERÍMETRO AGREGADO

GRI 401-1	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	42,0%	11,4%	43,4%	12,8%	42,7%	12,1%	35,1%	14,1%	37,4%	13,7%	36,2%	13,9%	41,5%	23,5%	43,3%	26,2%	42,7%	25,3%
30 - 50	27,5%	7,2%	25,0%	6,8%	26,4%	7,0%	19,2%	8,1%	22,3%	10,0%	20,9%	9,2%	20,1%	13,4%	21,4%	14,3%	20,9%	14,0%
50	13,9%	2,3%	7,4%	1,5%	10,6%	1,9%	10,9%	3,5%	13,2%	2,5%	12,2%	2,9%	3,9%	3,9%	8,1%	6,1%	6,6%	5,4%
TOTAL	28,3%	7,3%	25,8%	7,1%	27,1%	7,2%	27,2%	11,0%	28,6%	11,3%	27,9%	11,2%	28,1%	17,0%	30,0%	18,9%	29,3%	18,2%

GRI 401-1	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	40,2%	38,7%	31,5%	32,8%	36,0%	35,9%	35,6%	16,6%	33,1%	17,3%	34,2%	17,0%	39,7%	20,2%	40,1%	21,6%	39,9%	21,0%
30 - 50	12,6%	14,6%	15,0%	12,6%	13,9%	13,6%	16,2%	7,3%	16,0%	4,1%	16,1%	5,2%	21,4%	10,2%	20,7%	10,4%	21,0%	10,3%
50	5,2%	6,5%	6,2%	4,6%	5,8%	5,3%	6,4%	1,8%	4,7%	1,4%	5,2%	1,5%	10,7%	3,4%	7,3%	3,1%	8,8%	3,2%
TOTAL	19,4%	20,5%	17,1%	15,9%	18,2%	18,1%	24,3%	11,0%	20,9%	8,4%	22,2%	9,4%	26,2%	12,8%	25,6%	13,3%	25,9%	13,1%

TASA DE CONTRATACIONES SOBRE PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA Y GÉNERO  
PERÍMETRO CONSOLIDADO

GRI 401-1	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	39,7%	10,4%	41,4%	11,2%	40,5%	10,8%	39,5%	15,7%	43,3%	17,7%	41,3%	16,6%	44,4%	20,5%	45,6%	25,0%	45,2%	23,5%
30 - 50	26,6%	6,8%	23,6%	5,8%	25,3%	6,4%	22,9%	9,0%	24,4%	9,9%	23,7%	9,5%	21,6%	12,0%	22,2%	13,3%	22,0%	12,9%
50	13,2%	2,5%	6,8%	1,4%	10,0%	1,9%	10,7%	3,3%	12,1%	3,1%	11,5%	3,2%	5,9%	4,7%	8,8%	6,1%	8,1%	5,7%
TOTAL	27,3%	7,0%	24,9%	6,3%	26,2%	6,7%	30,6%	12,2%	31,5%	12,8%	31,1%	12,5%	31,3%	15,5%	31,7%	18,0%	31,6%	17,2%

GRI 401-1	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	0,0%	50,0%	0,0%	62,5%	0,0%	41,7%	15,4%	44,1%	20,0%	43,1%	18,0%
30 - 50	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,8%	0,0%	8,0%	0,0%	14,3%	0,0%	24,7%	8,6%	22,9%	9,8%	23,7%	9,3%
50	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	12,2%	2,8%	7,7%	2,6%	9,7%	2,7%
TOTAL	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	28,1%	0,0%	10,7%	0,0%	20,0%	0,0%	29,0%	10,3%	29,0%	12,7%	29,0%	11,6%

**PLANTILLA MEDIA POR PAÍS Y ZONA GEOGRÁFICA**  
**PERÍMETRO AGREGADO**

		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
		2018	2017	2018	2017	2018	2017
AMÉRICA	Argentina	114,36	112,10	203,85	178,62	318,22	290,73
	Bahamas	414,75	337,43	281,71	249,55	696,46	586,98
	Brasil	677,27	716,85	740,42	834,65	1.417,69	1.551,50
	EE.UU.	108,71	132,78	117,16	160,87	225,87	293,65
	Jamaica	158,93	164,51	192,43	206,53	351,37	371,04
	México	1.455,84	1.492,20	2.413,69	2.494,60	3.869,53	3.986,81
	Panamá	55,83	43,22	64,63	43,79	120,46	87,01
	Perú	55,60	51,04	122,94	101,39	178,54	152,42
	Puerto Rico	32,42	104,73	76,05	194,98	108,46	299,71
	Rep. Dominicana	1.493,34	1.479,64	3.583,81	3.586,20	5.077,15	5.065,84
	Venezuela	172,59	179,52	249,19	260,96	421,79	440,48
ASIA	China	470,31	433,64	479,95	444,69	950,26	878,32
	Indonesia	483,97	484,74	1.377,18	1.433,91	1.861,15	1.918,65
	Malasia	54,31	46,65	107,91	95,43	162,22	142,08
	Myanmar	109,08	114,09	345,69	336,02	454,77	450,11
	Tailandia	73,95	77,54	71,53	75,13	145,48	152,67
	Vietnam	536,87	400,27	642,87	498,08	1.179,75	898,34
CUBA	Cuba	5.306,00	5.276,73	6.034,08	6.010,81	11.340,08	11.287,54
EMEA	Alemania	646,34	645,92	622,36	613,64	1.268,69	1.259,56
	Austria	66,51	78,01	87,86	85,94	154,37	163,95
	Bulgaria	4,00	4,00	0,00	0,00	4,00	4,00
	Cabo Verde	885,57	660,56	672,81	539,01	1.558,38	1.199,57
	Croacia	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	E.A.U.	44,64	56,92	145,51	145,35	190,15	202,27
	Egipto	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	2,00
	Francia	167,47	159,55	173,84	153,38	341,32	312,93
	Grecia	25,92	24,89	21,60	16,47	47,51	41,36
	Isl. Maldivas	0,48	0,00	0,00	0,00	0,48	0,00
	Italia	158,13	160,24	168,83	173,67	326,95	333,91
	Luxemburgo	43,31	35,70	29,71	34,38	73,02	70,08
	Marruecos	34,66	34,01	92,46	98,92	127,12	132,92
	Montenegro	2,44	0,00	5,65	0,00	8,09	0,00
	Países Bajos	1,00	1,00	1,63	1,50	2,63	2,50
	Qatar	0,00	14,35	0,00	49,58	0,00	63,93
	Reino Unido	255,46	242,22	330,76	325,34	586,22	567,56
	Suiza	1,78	0,00	1,84	0,00	3,61	0,00
Tanzania	67,44	46,05	251,09	175,50	318,52	221,55	
ESPAÑA	España	6.123,60	5.651,17	5.950,74	5.682,68	12.074,34	11.333,85

PLANTILLA MEDIA POR PAÍS Y ZONA GEOGRÁFICA  
PERÍMETRO CONSOLIDADO

		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
		2018	2017	2018	2017	2018	2017
AMÉRICA	Argentina	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Bahamas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Brasil	24,40	84,84	37,69	149,47	62,09	234,31
	EE.UU.	108,71	132,78	117,16	160,87	225,87	293,65
	Jamaica	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	México	1.349,20	1.169,93	2.241,24	1.971,11	3.590,44	3.141,04
	Panamá	12,00	0,00	18,06	0,00	30,06	0,00
	Perú	46,62	51,04	99,12	101,39	145,74	152,42
	Puerto Rico	32,42	104,73	76,05	194,98	108,46	299,71
	Rep. Dominicana	1.493,34	1.479,64	3.583,81	3.586,20	5.077,15	5.065,84
Venezuela	172,59	179,52	249,19	260,96	421,79	440,48	
ASIA	China	20,26	18,26	11,62	12,18	31,89	30,44
	Indonesia	4,21	2,40	4,28	3,56	8,49	5,96
	Malasia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Myanmar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Tailandia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Vietnam	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CUBA	Cuba	84,00	93,73	75,08	90,95	159,08	184,68
EMEA	Alemania	646,34	645,92	622,36	613,64	1.268,69	1.259,56
	Austria	66,51	78,01	87,86	85,94	154,37	163,95
	Bulgaria	4,00	4,00	0,00	0,00	4,00	4,00
	Cabo Verde	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Croacia	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	E.A.U.	0,00	0,00	6,15	6,27	6,15	6,27
	Egipto	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	2,00
	Francia	167,47	159,55	173,84	153,38	341,32	312,93
	Grecia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Isl. Maldivas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Italia	149,10	153,53	160,81	167,46	309,91	321,00
	Luxemburgo	43,31	35,70	29,71	34,38	73,02	70,08
	Marruecos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Montenegro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Países Bajos	1,00	1,00	1,63	1,50	2,63	2,50
	Qatar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Reino Unido	254,40	242,22	329,40	325,34	583,80	567,56
	Suiza	1,78	0,00	1,84	0,00	3,61	0,00
Tanzania	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
ESPAÑA	España	4.427,37	4.128,90	4.406,65	4.359,84	8.653,03	8.766,49

**PLANTILLA POR NACIONALIDADES**  
**PERÍMETRO AGREGADO**

	2018	2017		2018	2017		2018	2017
Cubana	24,82%	25,32%	Bangladesí	0,04%	0,05%	Guyanesa	0,00%	0,00%
Española	22,85%	22,39%	Mauritana	0,04%	0,04%	Ugandesa	0,00%	0,01%
Dominicana	10,86%	11,10%	Checa	0,04%	0,05%	Finlandesa	0,00%	0,01%
Mexicana	8,41%	8,90%	Egipcia	0,04%	0,06%	Taiwanesa	0,00%	0,00%
Indonesia	4,05%	4,28%	Turca	0,04%	0,04%	Libanesa	0,00%	0,00%
Caboverdiana	3,18%	2,46%	Congoleña	0,04%	0,04%	Angolana	0,00%	0,00%
Brasileña	3,13%	3,51%	Nepalí	0,03%	0,03%	Yemenita	0,00%	0,00%
Vietnamita	2,49%	1,99%	Malí	0,03%	0,03%	Togolesa	0,00%	0,01%
Alemana	2,19%	2,27%	Inglesa	0,03%	0,01%	Islandesa	0,00%	0,00%
China	2,06%	1,96%	Paraguaya	0,03%	0,03%	Eritrea	0,00%	0,00%
Bahameña	1,46%	1,26%	Tunecina	0,03%	0,03%	Burkina Faso	0,00%	0,00%
Italiana	1,45%	1,37%	Gambiana	0,03%	0,00%	Malauí	0,00%	0,00%
Venezolana	1,02%	1,04%	Coreana	0,02%	0,02%	Noruega	0,00%	0,00%
Birmaná	0,98%	0,99%	Serbia	0,02%	0,02%	Maltesa	0,00%	0,00%
Jamaicana	0,77%	0,82%	Albana	0,02%	0,02%	Armenia	0,00%	0,00%
Argentina	0,72%	0,69%	Camerunesa	0,02%	0,01%	Danesa	0,00%	0,00%
Tanzana	0,63%	0,45%	Montenegrin	0,02%	0,00%	Azerbaiyana	0,00%	0,00%
Francesa	0,58%	0,56%	Letona	0,02%	0,02%	Camboyana	0,00%	0,00%
Americana	0,58%	1,12%	Ghanian	0,02%	0,01%	De Sierra Leona	0,00%	0,00%
Marroquí	0,55%	0,56%	Iraní	0,02%	0,02%	Botsuana	0,00%	0,00%
Peruana	0,52%	0,49%	Siria	0,02%	0,01%	Gabonense	0,00%	0,01%
Rumana	0,41%	0,35%	Costarricense	0,02%	0,01%	Timorensa	0,00%	0,00%
Malaya	0,35%	0,32%	Sueca	0,02%	0,02%	Salomonesa	0,00%	0,00%
Británica	0,34%	0,33%	Hondureña	0,02%	0,02%	Yibutiana	0,00%	0,00%
Tailandesa	0,33%	0,36%	Emiratí	0,01%	0,01%	Congolesa	0,00%	0,00%
Portuguesa	0,32%	0,28%	Eslovenia	0,01%	0,01%	Santa Elena	0,00%	0,00%
Colombiana	0,26%	0,23%	Costa De Marfil	0,01%	0,01%	Zambiana	0,00%	0,00%
Búlgara	0,20%	0,20%	Afgana	0,01%	0,01%	Barbadesa	0,00%	0,00%
Hindú	0,20%	0,27%	Guineana	0,01%	0,11%	Trinitense	0,00%	0,00%
Polaca	0,19%	0,18%	Australiana	0,01%	0,01%	Salvadoreña	0,00%	0,00%
Panameña	0,18%	0,18%	Francesa	0,01%	0,00%	Beninesa	0,00%	0,00%
Filipina	0,18%	0,18%	Curazoleño	0,01%	0,00%	Somalí	0,00%	0,00%
Austriaca	0,17%	0,18%	Nicaragüense	0,01%	0,01%	Sudanesa	0,00%	0,00%
Griega	0,15%	0,12%	Japonesa	0,01%	0,01%	Malgache	0,00%	0,01%
Ucraniana	0,14%	0,13%	Suiza	0,01%	0,01%	Apátrida	0,00%	0,00%
Ecuatoriana	0,14%	0,12%	Estoniana	0,01%	0,01%	Comorensa	0,00%	0,00%
Húngara	0,12%	0,13%	Macedonia	0,01%	0,01%	Nigeriense	0,00%	0,00%
Senegalesa	0,11%	0,08%	Georgiana	0,01%	0,01%	Turcomana	0,00%	0,00%
Guineana	0,11%	0,00%	Kazajistání	0,01%	0,01%	Surafriana	0,00%	0,00%
Rusa	0,08%	0,08%	Irlandesa	0,01%	0,01%	Mongola	0,00%	0,00%
Nigeriana	0,07%	0,07%	Canadiense	0,01%	0,01%	Tayik	0,00%	0,00%
Eslovaca	0,07%	0,06%	Iraquí	0,01%	0,01%	Brit.ind.oc.ter	0,00%	0,00%
Ceilandés	0,06%	0,06%	Bosnia	0,01%	0,01%	Belizeña	0,00%	0,00%
Belga	0,06%	0,06%	Bielorruso	0,01%	0,01%	Etiope	0,00%	0,00%
Pakistaní	0,06%	0,07%	Jordana	0,01%	0,01%	Ruandesa	0,00%	0,00%
Boliviana	0,06%	0,05%	Chipriota	0,01%	0,01%	Zimabua	0,00%	0,00%
Holandesa	0,05%	0,07%	Mauriciana	0,01%	0,00%	Británica Gb	0,00%	0,00%
Croata	0,05%	0,05%	Luxemburguesa	0,01%	0,01%	Israelí	0,00%	0,00%
Haitiana	0,05%	0,07%	Santomense	0,01%	0,01%	Centrafricana	0,00%	0,00%
Lituana	0,05%	0,04%	Uzbeqa	0,01%	0,01%	Neozelandesa	0,00%	0,00%
Uruguaya	0,05%	0,05%	Moldava	0,01%	0,01%	Burundesa	0,00%	0,00%
Chilena	0,04%	0,04%	Keniana	0,01%	0,02%			
Argelina	0,04%	0,04%	Guatemalteca	0,01%	0,00%			



PLANTILLA POR NACIONALIDADES  
PERÍMETRO CONSOLIDADO

	2018	2017		2018	2017		2018	2017
Cubana	1,09%	1,09%	Bangladesí	0,08%	0,06%	Guyanesa	0,00%	0,01%
Española	36,79%	37,38%	Mauritana	0,07%	0,06%	Ugandesa	0,01%	0,00%
Dominicana	23,43%	23,29%	Checa	0,07%	0,08%	Finlandesa	0,01%	0,02%
Mexicana	16,83%	14,74%	Egipcia	0,05%	0,07%	Taiwanesa	0,01%	0,01%
Indonesia	0,05%	0,04%	Turca	0,08%	0,08%	Libanesa	0,01%	0,01%
Caboverdiana	0,02%	0,01%	Congoleña	0,08%	0,08%	Angolana	0,01%	0,01%
Brasileña	0,47%	1,28%	Nepalí	0,01%	0,00%	Yemenita	0,00%	0,00%
Vietnamita	0,02%	0,02%	Mali	0,06%	0,05%	Togolesa	0,01%	0,01%
Alemana	4,67%	4,75%	Inglesa	0,07%	0,01%	Islandesa	0,01%	0,01%
China	0,14%	0,15%	Paraguaya	0,04%	0,03%	Eritrea	0,01%	0,01%
Bahameña	0,00%	0,00%	Tunecina	0,06%	0,06%	Burkina Faso	0,01%	0,01%
Italiana	2,85%	2,84%	Gambiana	0,03%	0,00%	Malauí	0,00%	0,00%
Venezolana	2,13%	2,18%	Coreana	0,02%	0,02%	Noruega	0,01%	0,01%
Birmaná	0,00%	0,00%	Serbia	0,04%	0,04%	Maltesa	0,00%	0,00%
Jamaicana	0,02%	0,02%	Albana	0,03%	0,03%	Armenia	0,00%	0,01%
Argentina	0,16%	0,18%	Camerunesa	0,04%	0,02%	Danesa	0,00%	0,00%
Tanzana	0,00%	0,00%	Montenegrin	0,01%	0,01%	Azerbaiyana	0,00%	0,00%
Francesa	1,17%	1,14%	Letona	0,04%	0,04%	Camboyana	0,00%	0,00%
Americana	1,20%	2,32%	Ghanian	0,03%	0,03%	De Sierra Leona	0,00%	0,00%
Marroquí	0,38%	0,40%	Iraní	0,03%	0,04%	Botsuana	0,00%	0,00%
Peruana	0,93%	0,99%	Siria	0,03%	0,01%	Gabonense	0,00%	0,01%
Rumana	0,75%	0,67%	Costarricense	0,03%	0,02%	Timorensa	0,00%	0,00%
Malaya	0,01%	0,01%	Sueca	0,02%	0,03%	Salomonesa	0,00%	0,00%
Británica	0,62%	0,61%	Hondureña	0,02%	0,01%	Yibutiana	0,00%	0,00%
Tailandesa	0,02%	0,02%	Emiratí	0,00%	0,00%	Congolesa	0,00%	0,00%
Portuguesa	0,48%	0,51%	Eslovena	0,03%	0,02%	Santa Elena	0,00%	0,00%
Colombiana	0,42%	0,37%	Costa De Marfil	0,03%	0,02%	Zambiana	0,00%	0,00%
Búlgara	0,38%	0,39%	Afgana	0,03%	0,02%	Barbadesa	0,00%	0,00%
Hindú	0,09%	0,08%	Guineana	0,03%	0,01%	Trinitense	0,00%	0,00%
Polaca	0,38%	0,34%	Australiana	0,03%	0,02%	Salvadoreña	0,00%	0,00%
Panameña	0,00%	0,00%	Francesa	0,02%	0,00%	Beninesa	0,00%	0,00%
Filipina	0,15%	0,15%	Curazoleño	0,02%	0,00%	Somalí	0,00%	0,00%
Austriaca	0,36%	0,39%	Nicaragüense	0,02%	0,01%	Sudanesa	0,00%	0,00%
Griega	0,13%	0,09%	Japonesa	0,00%	0,00%	Malgache	0,00%	0,01%
Ucraniana	0,22%	0,21%	Suiza	0,01%	0,01%	Apátrida	0,00%	0,00%
Ecuatoriana	0,23%	0,21%	Estoniana	0,01%	0,01%	Comorensa	0,00%	0,00%
Húngara	0,25%	0,26%	Macedonia	0,02%	0,02%	Nigeriense	0,00%	0,00%
Senegalesa	0,18%	0,13%	Georgiana	0,02%	0,02%	Turcomana	0,00%	0,00%
Guineana	0,02%	0,00%	Kazajistání	0,02%	0,01%	Surafriana	0,00%	0,01%
Rusa	0,14%	0,14%	Irlandesa	0,02%	0,02%	Mongola	0,00%	0,00%
Nigeriana	0,13%	0,10%	Canadiense	0,02%	0,02%	Tayik	0,00%	0,00%
Eslovaca	0,12%	0,11%	Iraquí	0,02%	0,01%	Brit.ind.oc.ter	0,00%	0,00%
Ceilandés	0,06%	0,05%	Bosnia	0,02%	0,01%	Belizeña	0,00%	0,00%
Belga	0,09%	0,09%	Bielorruso	0,02%	0,02%	Etiope	0,00%	0,00%
Pakistaní	0,06%	0,06%	Jordana	0,01%	0,01%	Ruandesa	0,00%	0,00%
Boliviana	0,08%	0,05%	Chipriota	0,00%	0,00%	Zimabua	0,00%	0,00%
Holandesa	0,11%	0,14%	Mauriciana	0,00%	0,00%	Británica Gb	0,00%	0,00%
Croata	0,10%	0,10%	Luxemburguesa	0,01%	0,01%	Israelí	0,00%	0,00%
Haitiana	0,10%	0,14%	Santomense	0,00%	0,00%	Centrafricana	0,00%	0,00%
Lituana	0,10%	0,07%	Uzbeqa	0,01%	0,01%	Neozelandesa	0,00%	0,00%
Uruguaya	0,08%	0,08%	Moldava	0,01%	0,02%	Burundesa	0,00%	0,00%
Chilena	0,08%	0,08%	Keniana	0,01%	0,02%			
Argelina	0,06%	0,06%	Guatemalteca	0,01%	0,01%			

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**  
**PERÍMETRO AGREGADO**

GRI 404-3	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	373	392	265	306	638	698	41	51	29	42	70	93	66	91	77	72	143	163
Dirección	37	33	69	75	106	108	2	4	9	15	11	19	8	8	21	18	29	26
Mandos Medios	108	110	95	104	203	214	20	30	14	18	34	48	29	37	34	31	63	68
Personal Base	228	249	101	127	329	376	19	17	6	9	25	26	29	46	22	23	51	69
Hotel	411	326	561	530	972	856	180	217	229	270	409	487	254	50	332	43	586	93
Dirección	22	26	66	94	88	120	6	19	32	45	38	64	5	17	25	27	30	44
Mandos Medios	340	282	465	411	805	693	146	190	185	222	331	412	209	6	280	8	489	14
Personal Base	49	18	30	25	79	43	28	8	11	3	39	11	40	27	27	8	67	35
Club Meliá	0	3	0	1	0	4	0	0	0	0	0	0	19	7	12	5	31	12
Dirección	0	1	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	3	0
Mandos Medios	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	11	2	6	0	17	2
Personal Base	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	5	4	5	11	10
Otras actividades	15	7	17	10	32	17	1	0	2	4	3	4	1	0	4	1	5	1
Dirección	0	0	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	1
Mandos Medios	8	6	9	7	17	13	1	0	2	4	3	4	1	0	2	0	3	0
Personal Base	7	1	5	0	12	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>799</b>	<b>728</b>	<b>843</b>	<b>847</b>	<b>1.642</b>	<b>1.575</b>	<b>222</b>	<b>268</b>	<b>260</b>	<b>316</b>	<b>482</b>	<b>584</b>	<b>340</b>	<b>148</b>	<b>425</b>	<b>121</b>	<b>765</b>	<b>269</b>
	<b>CUBA</b>						<b>ASIA</b>						<b>TOTAL</b>					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	0	0	0	0	0	0	18	15	18	12	36	27	498	549	389	432	887	981
Dirección	0	0	0	0	0	0	3	4	11	10	14	14	50	49	110	118	160	167
Mandos Medios	0	0	0	0	0	0	7	7	4	0	11	7	164	184	147	153	311	337
Personal Base	0	0	0	0	0	0	8	4	3	2	11	6	284	316	132	161	416	477
Hotel	0	0	0	0	0	0	30	6	58	13	88	19	875	599	1.180	856	2.055	1.455
Dirección	0	0	0	0	0	0	5	6	13	13	18	19	38	68	136	179	174	247
Mandos Medios	0	0	0	0	0	0	24	0	41	0	65	0	719	478	971	641	1.690	1.119
Personal Base	0	0	0	0	0	0	1	0	4	0	5	0	118	53	72	36	190	89
Club Meliá	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19	10	12	6	31	16
Dirección	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1	3	2
Mandos Medios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	4	6	0	17	4
Personal Base	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	5	4	5	11	10
Otras actividades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	7	23	15	40	22
Dirección	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	4	5	4
Mandos Medios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	6	13	11	23	17
Personal Base	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	1	5	0	12	1
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>48</b>	<b>21</b>	<b>76</b>	<b>25</b>	<b>124</b>	<b>46</b>	<b>1.409</b>	<b>1.165</b>	<b>1.604</b>	<b>1.309</b>	<b>3.013</b>	<b>2.474</b>

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO  
PERÍMETRO CONSOLIDADO

GRI 404-3	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	373	392	265	306	638	698	41	51	29	42	70	93	66	91	77	72	143	163
Dirección	37	33	69	75	106	108	2	4	9	15	11	19	8	8	21	18	29	26
Mandos Medios	108	110	95	104	203	214	20	30	14	18	34	48	29	37	34	31	63	68
Personal Base	228	249	101	127	329	376	19	17	6	9	25	26	29	46	22	23	51	69
Hotel	324	322	415	515	739	837	153	214	163	265	316	479	147	46	188	42	335	88
Dirección	21	26	51	84	72	110	6	19	25	45	31	64	0	13	13	26	13	39
Mandos Medios	261	279	335	406	596	685	121	187	133	217	254	404	112	6	157	8	269	14
Personal Base	42	17	29	25	71	42	26	8	5	3	31	11	35	27	18	8	53	35
Club Meliá	0	3	0	1	0	4	0	0	0	0	0	0	19	7	12	5	31	12
Dirección	0	1	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	3	0
Mandos Medios	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	11	2	6	0	17	2
Personal Base	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	5	4	5	11	10
Otras actividades	5	7	8	10	13	17	1	0	2	4	3	4	1	0	4	1	5	1
Dirección	0	0	1	3	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	1
Mandos Medios	4	6	6	7	10	13	1	0	2	4	3	4	1	0	2	0	3	0
Personal Base	1	1	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>702</b>	<b>724</b>	<b>688</b>	<b>832</b>	<b>1.390</b>	<b>1.556</b>	<b>195</b>	<b>265</b>	<b>194</b>	<b>311</b>	<b>389</b>	<b>576</b>	<b>233</b>	<b>144</b>	<b>281</b>	<b>120</b>	<b>514</b>	<b>264</b>
	<b>CUBA</b>						<b>ASIA</b>						<b>TOTAL</b>					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	0	0	0	0	0	0	18	15	18	12	36	27	498	549	389	432	887	981
Dirección	0	0	0	0	0	0	3	4	11	10	14	14	50	49	110	118	160	167
Mandos Medios	0	0	0	0	0	0	7	7	4	0	11	7	164	184	147	153	311	337
Personal Base	0	0	0	0	0	0	8	4	3	2	11	6	284	316	132	161	416	477
Hotel	0	0	0	0	0	0	0	6	0	13	0	19	624	588	766	835	1.390	1.423
Dirección	0	0	0	0	0	0	0	6	0	13	0	19	27	64	89	168	116	232
Mandos Medios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	494	472	625	631	1.119	1.103
Personal Base	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	103	52	52	36	155	88
Club Meliá	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19	10	12	6	31	16
Dirección	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1	3	2
Mandos Medios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	4	6	0	17	4
Personal Base	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	5	4	5	11	10
Otras actividades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	7	14	15	21	22
Dirección	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	4	3	4
Mandos Medios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	6	10	11	16	17
Personal Base	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>25</b>	<b>36</b>	<b>46</b>	<b>1.148</b>	<b>1.154</b>	<b>1.181</b>	<b>1.288</b>	<b>2.329</b>	<b>2.442</b>

**FORMACIÓN**  
**PERÍMETRO AGREGADO**

GRI 404-1

**TOTAL**

<b>POR GÉNERO</b>	
Total Participantes	158.963
Participantes - Hombre	68.626
Participantes - Mujer	90.337
<b>Horas Totales</b>	<b>1.588.783,23</b>
Horas - Hombre	992.829,94
Horas - Mujer	595.953,29
<b>POR CATEGORÍA PROFESIONAL</b>	
Total Participantes	158.963
Participantes - Dirección	2.243
Participantes - Mandos Medios	10.859
Participantes - Personal Base	145.861
<b>Horas Totales</b>	<b>1.588.783,23</b>
Horas - Dirección	17.883,87
Horas - Mandos Medios	112.440,76
Horas - Personal Base	1.458.458,60
<b>Total Cursos</b>	<b>7.803</b>
Horas / Participante	10
<b>HORAS / EMPLEADO 34,56</b>	
Horas / Empleado (Hombre)	38,69
Horas / Empleado (Mujer)	29,35
<b>HORAS / EMPLEADO 34,56</b>	
Horas / Empleado (Dirección)	44,19
Horas / Empleado (Mandos Medios)	22,58
Horas / Empleado (Personal Base)	35,94

**FORMACIÓN**  
**PERÍMETRO CONSOLIDADO**

GRI 404-1

**TOTAL**

<b>POR GÉNERO</b>	
Total Participantes	90.341,00
Participantes - Hombre	39.419,00
Participantes - Mujer	50.922,00
<b>Horas Totales</b>	<b>554.999,15</b>
Horas - Hombre	304.659,65
Horas - Mujer	250.339,50
<b>POR CATEGORÍA PROFESIONAL</b>	
Total Participantes	90.341,00
Participantes - Dirección	1.839,00
Participantes - Mandos Medios	8.583,00
Participantes - Personal Base	79.918,00
<b>Horas Totales</b>	<b>554.999,15</b>
Horas - Dirección	15.140,25
Horas - Mandos Medios	99.806,35
Horas - Personal Base	440.052,55
<b>Total Cursos</b>	<b>3.415</b>
Horas / Participante	6
<b>HORAS / EMPLEADO 26,10</b>	
Horas / Empleado (Hombre)	25,07
Horas / Empleado (Mujer)	27,48
<b>HORAS / EMPLEADO 26,10</b>	
Horas / Empleado (Dirección)	48,11
Horas / Empleado (Mandos Medios)	32,19
Horas / Empleado (Personal Base)	24,66

DIFERENCIA DE SALARIOS (BRECHA)  
PERÍMETRO CONSOLIDADO

GRI 405-2

FIJO+COMPL	ESPAÑA	DOMINICANA	MEXICO	ALEMANIA	FRANCIA	ITALIA	REINO UNIDO	CHINA	BRASIL	USA
<b>Hotel</b>										
Dirección	0,95	-	0,85	0,85	1,05	-	1,82		0,87	-
Mandos Medios	0,89	1,05	1,00	0,93	0,88	0,92	1,19		0,89	1,10
Personal Base	0,95	1,12	1,06	0,96	0,95	1,82	0,95		1,01	1,04
<b>Corporativo</b>										
Dirección	0,96	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mandos Medios	0,93	-	-	-	-	-	-	0,75	-	0,84
Técnicos	0,92	0,88	0,78	0,88	0,93	0,79	0,92	1,07	0,73	0,90
Personal Base	0,87	1,06	0,86	0,81	0,87	-	-	0,89	1,15	1,11
<b>TOTAL</b>										
<b>Hotel</b>										
Dirección	0,96	-	0,87	0,84	1,06	-	1,82		0,87	-
Mandos Medios	0,89	1,04	1,01	0,93	0,87	0,91	1,25		0,89	1,11
Personal Base	0,95	1,12	1,06	0,96	0,95	1,82	0,95		1,00	1,04
<b>Corporativo</b>										
Dirección	1,07	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mandos Medios	0,93	-	-	-	-	-	-	0,90	-	0,79
Técnicos	0,94	0,89	0,78	0,88	0,97	0,81	0,95	1,03	0,76	0,88
Personal Base	0,89	1,09	0,86	0,78	0,87	-	-	0,89	1,15	1,09

DIFERENCIA DE SALARIOS (BRECHA)  
PERÍMETRO CONSOLIDADO

GRI 405-2

	ESPAÑA		DOMINICANA		MEXICO		ALEMANIA		FRANCIA		ITALIA		REINO UNIDO		CHINA		BRASIL		USA		
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	
<b>Hotel</b>																					
Dirección	77.600	81.045		192.682	C	163.464	C	100.415	46.293	C		C	C	C				56.984	65.534		C
Mandos Medios	32.922	37.193	35.279	34.017	28.915	28.728	35.318	38.059	24.449	28.129	39.442	43.501	59.075	47.180				19.388	21.808	71.331	64.227
Personal Base	20.022	21.092	3.854	3.437	3.986	3.768	22.786	23.659	21.435	22.575	40.485	22.269	22.178	23.286				6.479	6.505	25.720	24.800
<b>Corporativo</b>																					
Directivos	C	183.710						C								C					C
Mandos Medios	81.107	86.829		C		C	153.750			C				C	C	102.834		C		133.113	C
Técnicos	41.934	44.689	45.658	C	38.567	49.512	64.890	C	54.778	56.442	C	C	68.237	71.714	42.695	C		61.640	81.539	79.345	90.448
Personal Base	25.184	28.454	15.821	14.541	14.940	17.458	28.546	C	35.137	40.578	C		C		C	C		22.185	C	44.477	C

C: dado que la muestra es inferior a 5 personas no se reporta el dato por cuestiones de confidencialidad



**REMUNERACIONES MEDIAS POR PAÍS Y GÉNERO**  
**PERÍMETRO CONSOLIDADO**

	Rango edad	Promedio Mujer EUR	Promedio Hombre EUR
España	>50	22.453	27.387
	>30 < 50	23.093	25.558
	<30	20.254	20.182
Rep. Dominicana	>50	7.912	9.443
	>30 < 50	6.759	5.662
	<30	4.326	3.304
EE.UU.	>50	66.128	70.016
	>30 < 50	58.912	56.846
	<30	36.236	28.307
México	>50	12.025	11.557
	>30 < 50	6.567	8.738
	<30	4.236	3.478
Alemania	>50	24.782	33.295
	>30 < 50	27.390	31.453
	<30	23.431	23.024
China	>50	C	C
	>30 < 50	42.058	72.018
	<30	C	C
Francia	>50	24.704	23.073
	>30 < 50	22.405	25.347
	<30	21.368	21.855
Brasil	>50	31.920	43.131
	>30 < 50	20.955	25.810
	<30	12.909	C
Reino Unido	>50	21.856	35.591
	>30 < 50	31.374	31.898
	<30	22.652	21.344
Italia	>50	33.854	C
	>30 < 50	26.387	31.138
	<30	68.187	20.773

C: dado que la muestra es inferior a 5 personas no se reporta el dato por cuestiones de confidencialidad

**TABLA DE DESPIDOS**  
**PERÍMETRO CONSOLIDADO**

	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
30	42	146	188
30 - 50	107	207	314
50	21	35	56
	<b>170</b>	<b>388</b>	<b>558</b>
Dirección	2	10	12
Mandos Medios	32	47	79
Personal Base	136	331	467
	<b>170</b>	<b>388</b>	<b>558</b>

**TOTAL CONSUMOS Y AHORROS ENERGÉTICOS**  
**PERÍMETRO AGREGADO**  
 GRI 302-1

CONSUMO	UNIDAD	2018	INCREMENTO %	2017	INCREMENTO %	2016
Electricidad Fuentes 100% renovables	MWh	230.182,58	2,96%	223.561,35	1,48%	220.305,88
	GJ	828.657,28		804.820,87		793.101,16
Electricidad	MWh	431.701,85	-0,53%	434.011,96	-2,73%	446.193,02
	GJ	1.554.126,65		1.562.443,05		1.606.294,88
Gas Natural	m3	11.145.634,52	9,53%	10.175.988,51	0,44%	10.131.538,16
	GJ	482.048,69		440.111,50		438.189,03
Propano	tn	4.402,52	-2,03%	4.493,59	12,12%	4.007,85
	GJ	200.314,50		204.458,19		182.357,13
Gasóleo	m3	3.503,55	-7,05%	3.769,15	-9,25%	4.153,55
	GJ	134.081,05		144.245,18		158.956,29
District Heating	MWh	33.955,42	1,92%	33.316,42	0,53%	33.141,04
	GJ	122.239,50		119.939,10		119.307,73
District Cooling	MWh	42.962,42	-9,00%	47.211,25	-7,56%	51.069,81
	GJ	154.664,70		169.960,51		183.851,30
<b>TOTAL (GJ)</b>		<b>2.647.475,09</b>	<b>0,24%</b>	<b>2.641.157,54</b>	<b>-1,78%</b>	<b>2.688.956,35</b>

**TOTAL CONSUMOS Y AHORROS ENERGÉTICOS**  
**PERÍMETRO CONSOLIDADO**  
 GRI 302-1

CONSUMO	UNIDAD	2018
Electricidad Fuentes 100% renovables	MWh	161.130,27
	GJ	580.068,97
Electricidad	MWh	283.475,02
	GJ	1.020.510,09
Gas Natural	m3	8.216.861,88
	GJ	355.379,28
Propano	tn	3.292,10
	GJ	149.790,46
Gasóleo	m3	2.104,69
	GJ	80.546,37
District Heating	MWh	33.955,42
	GJ	122.239,50
District Cooling	MWh	42.962,42
	GJ	154.664,70
<b>TOTAL (GJ)</b>		<b>1.883.130,39</b>

Para estos indicadores, se está considerando el portfolio incluido en SAVE, que supone un 78% de los hoteles a nivel agregado y un 99% de los hoteles a nivel consolidado.

**GASTOS AMBIENTALES (€)**  
**PERÍMETRO AGREGADO**

	2018	2017	Dif. (%)
Análisis bacteriológico	867.077,07	896.797,05	-3,31%
Auditoría calidad	24.510,48	110.564,05	-77,83%
Medioambiente	113.891,43	110.478,81	3,09%
Cánon alcantarillado	1.860.246,39	1.683.896,26	10,47%
Basuras	3.643.240,26	3.730.724,40	-2,34%
Cánon agua	1.775.728,49	1.744.383,52	1,80%
<b>TOTAL</b>	<b>8.284.694,12</b>	<b>8.276.844,09</b>	<b>0,09%</b>

**GASTOS AMBIENTALES (€)**  
**PERÍMETRO CONSOLIDADO**

	2018	2017	Dif. (%)
Análisis bacteriológico	758.101,32	758.100,06	0,00%
Auditoría calidad	23.750,48	106.004,05	-77,59%
Medioambiente	96.418,27	97.278,45	-0,88%
Cánon alcantarillado	1.446.889,44	1.342.138,63	7,80%
Basuras	3.156.514,83	3.227.537,55	-2,20%
Cánon agua	1.503.995,07	1.495.213,79	0,59%
<b>TOTAL (GJ)</b>	<b>6.985.669,41</b>	<b>7.026.272,53</b>	<b>-0,58%</b>

**EMISIONES NOx**  
**PERÍMETRO AGREGADO**

GRI 305-7	2018	Incr. %	2017
NOx (Kg)	98.140,79	2,61%	95.643,12

**EMISIONES NOx**  
**PERÍMETRO CONSOLIDADO**

GRI 305-7	2018
NOx (Kg)	71.184,74

**EMISIONES SOx**  
**PERÍMETRO AGREGADO**

GRI 305-7	2018	Incr. %	2017
SOx (Kg)	14.641,70	-4,95%	15.404,61

**EMISIONES SOx**  
**PERÍMETRO CONSOLIDADO**

GRI 305-7	2018
SOx (Kg)	9.135,93

Para estos indicadores, se está considerando el portfolio incluido en SAVE, que supone un 78% de los hoteles a nivel agregado y un 99% de los hoteles a nivel consolidado.

INDICE SALUD LABORAL  
PERÍMETRO CONSOLIDADO

Gri 403-2	INDICE DE INCIDENCIA						INDICE DE FRECUENCIA						INDICE DE GRAVEDAD						DURACIÓN MEDIA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
AMERICA	76,69		60,68		66,10		38,56		34,04		35,68		0,40		0,42		0,41		10,30		12,23		11,47	
EMEA	43,48		43,31		43,39		30,94		30,91		30,92		0,12		0,25		0,18		3,79		7,98		5,94	
ESPAÑA	62,41	55,55	47,73	49,57	55,24	52,55	38,02	31,21	26,64	27,57	32,19	29,37	0,61	0,49	0,50	0,43	0,55	0,46	15,97	15,61	18,66	15,72	17,10	15,66
ASIA	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
BRASIL	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
	<b>% ABSENTISMO POR ACCIDENTE LABORAL</b>						<b>% ABSENTISMO POR CONTINGENCIA COMÚN</b>						<b>% ABSENTISMO</b>											
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL							
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017						
AMERICA	0,32%		0,33%		0,33%		s/d		s/d		s/d		s/d		s/d		s/d		s/d		s/d		s/d	
EMEA	0,12%		0,15%		0,13%		s/d		s/d		s/d		s/d		s/d		s/d		s/d		s/d		s/d	
ESPAÑA	0,40%	0,39	0,49%	0,35	0,44%	0,37	4,74%	3,10	3,17%	2,37	3,94%	2,73	5,22%	3,49	3,57%	2,72	4,38%	3,10						
ASIA	0,00		0,00		0,00		s/d		s/d		s/d		s/d		s/d		s/d		s/d		s/d		s/d	
BRASIL	0,00		0,00		0,00		s/d		s/d		s/d		s/d		s/d		s/d		s/d		s/d		s/d	

No se incluyen Accidentes In Itinere

En España, se registra fallecimiento de un trabajador (muerte súbita en lugar de trabajo) en Meliá Sevilla”.

Las horas de absentismo a nivel global (perímetro consolidado) se han estimado en 1.573.941,39. Dato estimado a partir de datos reales de un 41% de plantilla.

# Índice de contenidos GRI

Código GRI	GRI	REPORTADO	PÁGINA	Comentarios / Omisiones
<b>GRI 102: Datos generales</b>				
<b>Perfil de la organización</b>				
102-1	Nombre de la organización	Sí	210	Melia Hotels International
102-2	Actividades, marcas, productos y servicios	Sí	36-61	
102-3	Ubicación de la sede	Sí	178	
102-4	Ubicación de las operaciones	Sí	18-19	
102-5	Propiedad y forma jurídica	Sí	214	Nota 1
102-6	Mercados servidos	Sí	36-51	
102-7	Tamaño de la organización	Sí	18-19	
102-8	Información sobre empleados y otros trabajadores	Sí	184-190	
102-9	Cadena de suministro	Sí	128-131	
102-10	Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	Sí	18-19	
102-11	Principio o enfoque de precaución	Sí	214	Nota 2
102-12	Iniciativas externas	Sí	110-111;144-145;179	
102-13	Afiliación a asociaciones	Sí	179	
<b>Estrategia</b>				
102-14	Declaración de los altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	Sí	4-5	
102-15	Principales impactos, riesgos y oportunidades	Sí	22-25;168-170	
<b>Ética y transparencia</b>				
102-16	Valores, principios, estándares y normas de conducta	Sí	12-13	
102-17	Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	Sí	171-174	
<b>Gobierno</b>				
102-18	Estructura de gobernanza	Sí	150-161	
102-19	Delegación de autoridad	Sí	158-159	
102-20	Responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales	Sí	151-155	
102-21	Consulta a grupos de interés sobre temas económicos, ambientales y sociales	Sí	26-27	
102-22	Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités	Sí	151-158	
102-23	Presidente del máximo órgano de gobierno	Sí	154	
102-24	Nominación y selección del máximo órgano de gobierno	Sí	153	
102-25	Conflictos de intereses	Sí	214	Nota 3
102-26	Función del máximo órgano de gobierno en la selección de objetivos, valores y estrategia	Sí	153	
102-27	Conocimientos colectivos del máximo órgano de gobierno	Sí	154	
102-28	Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	Sí	155	
102-29	Identificación y gestión de los impactos económicos, ambientales y sociales	Sí	26-27;168-170	
102-30	Eficacia de los procesos de gestión del riesgo	Sí	164-167	
102-31	Evaluación de temas económicos, ambientales y sociales	Sí	26-27;168-170	
102-32	Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad	Sí	210	Formulación del Informe Integrado en el Consejo de Administración
102-33	Comunicación de preocupación críticas	No	-	
102-34	Naturaleza y número total de preocupaciones críticas	No	-	
102-35	Políticas de remuneración	Sí	162-163	
102-36	Proceso para determinar la remuneración	Sí	162-163	
102-37	Involucración de los grupos de interés en la remuneración	Sí	162-163	
102-38	Ratio de compensación total anual	Sí	162-163	
102-39	Ratio del incremento porcentual de la compensación total anual	Sí	162-163	
<b>Participación de los grupos de interés</b>				
102-40	Lista de grupos de interés	Sí	111	
102-41	Acuerdos de negociación colectiva	Sí	210	A nivel consolidado, el 81% de nuestros trabajadores está sujeto a convenio. A nivel agregado, el 56%
102-42	Identificación y selección de grupos de interés	Sí	110-111	
102-43	Enfoque para la participación de los grupos de interés	Sí	110-111	
102-44	Temas y preocupaciones clave mencionados	Sí	26-27	
<b>Práctica de reporting</b>				
102-45	Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	Sí	210	Anexo I Cuentas Anuales
102-46	Definición de los contenidos de los informes y las coberturas del tema	Sí	26-27	
102-47	Lista de temas materiales	Sí	26-27	
102-48	Reexpresión de la información	Sí	6	
102-49	Cambios en la elaboración del informe	Sí	6	
102-50	Periodo objeto del informe	Sí	210	1-Enero-2018 a 31-Diciembre-2018



Código GRI	GRI	REPORTADO	PÁGINA	Comentarios / Omisiones
102-51	Fecha del último informe	Sí	211	Informe Integrado 2017
102-52	Ciclo de elaboración de informes	Sí	211	Anual
102-53	Punto de contacto para preguntas sobre el informe	Sí	6	
102-54	Declaración de elaboración del informe de conformidad con los Estándares GRI	Sí	6	
102-55	Índice de contenidos GRI	Sí	6	
102-56	Verificación externa	Sí	6	
<b>GRI 103: Enfoque de gestión</b>				
103-1	Explicación del tema material y su cobertura	Sí	Negocio: 16-19;26-61;72-102 Gobierno Corporativo: 146-159;167-173 Políticas: 161 Responsabilidad Corporativa: 108-109 Entorno: 22-25;168-169 Medioambiente: 112-126 Biodiversidad: 123 Filantropía: 144-145 Económicos: 2-3;74-105 Personas: 132-141	En las páginas señaladas se da respuesta a los distintos enfoques de gestión de los asuntos materiales
103-2	El enfoque de gestión y sus componentes			
103-3	Evaluación del enfoque de gestión			
<b>GRI 201: Desempeño económico</b>				
201-1	Valor económico directo generado y distribuido	Sí	30	
201-2	Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades derivados del cambio climático	Sí	112-115;168-170;211	Los riesgos y oportunidades derivados del cambio climático son considerados en el modelo de gestión de riesgos de nuestra Compañía
201-3	Obligaciones del plan de beneficios definidos y otros planes de jubilación	Sí	214	Nota 4
201-4	Asistencia financiera recibida del gobierno	Sí	211	Las subvenciones en el ejercicio ascendieron a 515.393,49 € a nivel consolidado y 752.752,87 € a nivel agregado. Por otra parte, se recibieron en el ejercicio, en concepto de bonificaciones para formación 599.860,06 € a nivel consolidado y 712.785,92 € 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	No	-	
202-2	Proporción de altos ejecutivos contratados de la comunidad local	Sí	191	
<b>GRI 203: Impactos económicos indirectos</b>				
203-1	Inversiones en infraestructura y servicios apoyados	Sí	146-149	
203-2	Impactos económicos indirectos significativos	Sí	146-149	
<b>GRI 204: Prácticas de compras</b>				
204-1	Proporción de gasto en proveedores locales	Sí	131	Cálculo sobre el 74% del portfolio en propiedad, alquiler y gestión. El 100% de los hoteles en propiedad y alquiler están considerados en el cálculo
<b>GRI 205: Anticorrupción</b>				
205-1	Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción	Sí	211	Durante el ejercicio se han realizado auditorías internas a 168 hoteles
205-2	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	Sí	171-174	Además de lo expuesto en las páginas referenciadas, indicar que todos los empleados reciben formación obligatoria sobre el código ético. Además, todos los directivos firman una política de comportamiento directivo que incluye aspectos
205-3	Casos confirmados de corrupción y medidas tomadas	Sí	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 monopolísticas y contra la libre competencia	Sí	211	En el ejercicio no ha habido ningún procedimiento legal por prácticas monopolísticas, colusorias y contra la libre competencia
<b>GRI 301: Materiales</b>				
301-1	Materiales utilizados por peso o volumen	No	-	
301-2	Insumos reciclados	No	-	
301-3	Productos reutilizados y materiales de envasado	No	-	
<b>GRI 302: Energía</b>				
302-1	Consumo energético dentro de la organización	Sí	207	
302-2	Consumo energético fuera de la organización	No	-	
302-3	Intensidad energética	Sí	211	0,119 GJ/estancia en perímetro agregado y 0,128 GJ/estancia en perímetro consolidado
302-4	Reducción del consumo energético	Sí	118	
302-5	Reducciones de los requisitos energéticos de los productos y servicios	Sí	118	

Código GRI	GRI	REPORTADO	PÁGINA	Comentarios / Omisiones
<b>GRI 303: Agua</b>				
303-1	Extracción de agua por fuente	Sí	118	
303-2	Fuentes de agua significativamente afectadas por la extracción de agua	No	-	
303-3	Agua reciclada y reutilizada	No	-	
<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	No	-	
304-2	Impactos significativos de actividades, productos y los servicios en la biodiversidad	Sí	123	
304-3	Hábitats protegidos o restaurados	No	-	
304-4	Especies incluidas en la Lista Roja de la UICN y listas de naciones de conservación cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por la operación	No	-	
<b>GRI 305: Emisiones</b>				
305-1	Emisiones directas de GEI (Alcance 1)	Sí	118	
305-2	Emisiones indirectas de GEI (Alcance 2)	Sí	118	
305-3	Otras emisiones indirectas de GEI (Alcance 3)	Sí	118	
305-4	Intensidad de las emisiones de GEI	Sí	212	11,600 Kg CO2/estancia en perímetro agregado y 15,179 Kg CO2/estancia en perímetro consolidado
305-5	Reducción de las emisiones de GEI	Sí	118	
305-6	Emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono (SAO)	No	-	
305-7	Óxidos de nitrógeno (NOx), óxidos de azufre (SOx), y otras emisiones significativas atmosféricas	Sí	208	
<b>GRI 306: Vertidos y residuos</b>				
306-1	Vertido de aguas en función de su calidad y destino	No	-	
306-2	Residuos por tipo y método de eliminación	No	-	
306-3	Derrames significativos	Sí	212	En el ejercicio no ha habido ningún derrame significativo
306-4	Transporte de residuos peligrosos	No	-	
306-5	Cuerpos de agua afectados por vertidos de agua y/o ecorrientías	No	-	
<b>GRI 307: Cumplimiento medioambiental</b>				
307-1	Incumplimiento de la legislación y normativa ambiental	Sí	212	En el ejercicio no ha habido ningún incumplimiento de leyes y regulaciones medioambientales
<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	Sí	212	100% de nuestros proveedores seleccionados para compras centralizadas
308-2	Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y medidas adoptadas	No	-	
<b>GRI 401: Empleo</b>				
401-1	Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal	Sí	196-197	
401-2	Beneficios para empleados a tiempo completo que no son otorgados a empleados a tiempo parcial o temporales	No	-	
401-3	Permiso de paternidad	Sí	194-195	
<b>GRI 402: Relaciones laborales</b>				
402-1	Plazos de aviso mínimos sobre cambios operacionales	Sí	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
<b>GRI 403: Salud laboral y seguridad</b>				
403-1	Representación de los trabajadores en comités formales trabajador-empresa de salud y seguridad	Sí	212	El 83,35% de los trabajadores en perímetro agregado y el 83,56% en perímetro consolidado están representados en Comités de seguridad y salud. A día de hoy no hemos conseguido recopilar la información a nivel internacional para la publicación de este informe.
403-2	Tipos de accidentes y tasas de frecuencia de accidentes, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de muertes por accidente laboral o enfermedad profesional	Sí	209	
403-3	Trabajadores con alta incidencia o alto riesgo de enfermedades relacionadas con su actividad	Sí	212	No existen en la Compañía profesiones con una incidencia o riesgo elevado de enfermedad. Según análisis corporativo, se estima que los potenciales riesgos globales asociados a enfermedades profesionales serían las mismas casuísticas que en España, ya que éstas están asociadas a cada puesto de trabajo
403-4	Temas de salud y seguridad tratados en acuerdos formales con sindicatos	Sí	214	Nota 5
<b>GRI 404: Formación y educación</b>				
404-1	Media de horas de formación al año por empleado	Sí	204	
404-2	Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición	No	-	
404-3	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional	Sí	202-203	
<b>GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades</b>				
405-1	Diversidad en órganos de gobierno y empleados	Sí	154; 185-186	
405-2	Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres	Sí	205	

Código GRI	GRI	REPORTADO	PÁGINA	Comentarios / Omisiones
<b>GRI 406: No discriminación</b>				
406-1	Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas	Sí	212	En el ejercicio no ha habido 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	Sí	213	Meliá Hotels International tiene un acuerdo con UIF-UITA que incluye estos aspectos
<b>GRI 408: Trabajo infantil</b>				
408-1	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil	Sí	213	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 han incluido 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	Sí	213	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 han incluido cláusulas específicas de este asunto en el código ético, código ético de proveedores y la política de derechos humanos
<b>GRI 410: Prácticas de seguridad</b>				
410-1	Personal de seguridad capacitado en políticas o procedimientos de derechos humanos	No	-	
<b>GRI 411: Derechos de los pueblos indígenas</b>				
411-1	Casos de violaciones de los derechos de los pueblos indígenas	Sí	213	En el ejercicio no ha habido casos de violación de los derechos de los pueblos indígenas
<b>GRI 412: Evaluación derechos humanos</b>				
412-1	Operaciones sometidas a revisiones o evaluaciones de impacto sobre los derechos humanos	No	-	
412-2	Formación de empleados en políticas o procedimientos sobre derechos humanos	No	-	
412-3	Acuerdos y contratos de inversión significativos con cláusulas sobre derechos humanos o sometidos a evaluación de derechos humanos	Sí	213	Los acuerdos de inversión y contratos formales significativos no incluyen cláusulas de derechos humanos. Dicha cláusula se firma en los contratos con proveedores y acreedores de servicios, así como con touroperadores. Consideramos inversión significativa a aquella que es superior a 100.000 €
<b>GRI 413: Comunidades locales</b>				
413-1	Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones de impacto y programas de desarrollo	Sí	108-109; 144-149; 180-182	
413-2	Operaciones con impactos negativos (significativos y potenciales) en las comunidades locales	No	-	
<b>GRI 414: Evaluación social de proveedores</b>				
414-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios sociales	Sí	213	100% de nuestros proveedores seleccionados para compras en hoteles de propiedad y alquiler
414-2	Impactos sociales negativos en la cadena de suministro y medidas adoptadas	No	-	
<b>GRI 415: Política pública</b>				
415-1	Contribuciones a partidos y/o representantes políticos	Sí	213	En el ejercicio no se ha realizado ninguna contribución política. Nuestro código ético lo prohíbe
<b>GRI 416: Salud y seguridad del cliente</b>				
416-1	Evaluación de los impactos de salud y seguridad de los productos o servicios	Sí	135	
416-2	Casos de incumplimiento relativos a los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y servicios	Sí	213	En el ejercicio no se han registrado incidentes por incumplimiento normativo en relación a los impactos de productos y servicios en la salud y seguridad
<b>GRI 417: Marketing y etiquetado</b>				
417-1	Requerimientos para la información y el etiquetado de productos y servicios	No	-	
417-2	Casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios	Sí	213	En el ejercicio no se ha incumplido ninguna regulación o código voluntario relativo a la información y al etiquetado en el periodo de reporte. Nuestro código ético lo prohíbe.
417-3	Casos de incumplimiento relacionados con comunicaciones de marketing	Sí	213	En el ejercicio no se han dado casos de incumplimiento de normativas o códigos voluntarios relativos a la comunicación o publicidad. Nuestro código ético lo prohíbe.
<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	Sí	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	Sí	213	No se han recibido multas significativas (>30.000 €) derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones sociales y económicas

**NOTA 1**

Meliá Hotels International, S.A. (la Sociedad) es una entidad legalmente constituida en Madrid el 24 de junio de 1986, bajo la denominación social de Investman, S.A. Con fecha 1 de junio de 2011 se aprobó el cambio de denominación social, pasando a denominarse Meliá Hotels International, S.A. La Sociedad trasladó en 1998 su domicilio social al nº24 de la calle Gremio Toneleros, de Palma de Mallorca.

Meliá Hotels International, S.A. (el Grupo) es la sociedad matriz del Grupo Meliá Hotels International, el cual presenta (de acuerdo con lo exigido en el Código de Comercio) cuentas anuales consolidadas a efectos de mostrar la situación patrimonial y financiera del Grupo.

**NOTA 2**

En relación a las iniciativas para mitigar el impacto de nuestra actividad y atendiendo al principio de precaución, dentro del sistema de preaperturas se incluyen una serie de criterios medioambientales, a revisar antes de la apertura de cualquier hotel que se construya o se adquiera a un tercero. Los criterios que se revisan son:

- Disposición de la información corporativa medioambiental pertinente
- Gestión de residuos
- Control de vertidos a los desagües o vertidos directos al medio natural
- Eficiencia energética e hídrica
- Control de emisiones atmosféricas

**NOTA 3**

Es obligación de los Consejeros informar a la Compañía de cualquier situación de conflicto directo o indirecto que pudiera tener con el interés de la sociedad, de conformidad con lo previsto en el art. 28 del Reglamento del Consejo de Administración. Asimismo, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, de conformidad con lo previsto en el art. 15.2. del Reglamento del Consejo de Administración, deberá informar al Consejo de Administración sobre transacciones que impliquen o puedan implicar conflictos de interés y proponiendo, en su caso, las medidas a adoptar.

**NOTA 4**

Prestaciones post-empleo: el coste de los planes de pensiones de prestación definida se determina mediante valoraciones actuariales. Las valoraciones actuariales requieren la utilización de hipótesis sobre los tipos de descuento, la rentabilidad de los activos, los incrementos de los salarios, las tablas de mortalidad y rotación, así como sobre la edad de jubilación de los empleados con derecho a estas prestaciones. Estas estimaciones están sujetas a incertidumbres significativas debido al largo plazo de liquidación de estos planes.

La valoración de estas obligaciones ha sido realizada por expertos independientes de reconocido prestigio, mediante técnicas de valoración actuarial.

Planes de Pensiones de prestación definida: Los planes de pensiones que no tienen carácter de aportación definida, se consideran de prestación definida. Generalmente, los planes de prestaciones definidas establecen el importe de la prestación que recibirá el empleado en el momento de su jubilación, normalmente en función de uno o más factores como la edad, años de servicio y remuneración.

El Grupo reconoce en balance una provisión respecto a los premios de prestación definida establecidos en los convenios colectivos por la diferencia entre el valor actual de las retribuciones comprometidas y el valor razonable de los eventuales activos afectos a los compromisos con que se liquidarán las obligaciones, minorado, en su caso, por el importe de los costes por servicios pasados no reconocidos todavía.

Si de la diferencia anterior surge un activo, su valoración no puede superar el valor actual de los beneficios económicos disponibles en forma de reembolsos procedentes del plan o reducciones en las aportaciones futuras al mismo.

Los costes por servicios pasados se reconocen inmediatamente en la cuenta de pérdidas y ganancias, excepto cuando se trate de derechos revocables, en cuyo caso, se imputan a la cuenta de pérdidas y ganancias de forma lineal en el periodo que resta hasta que los derechos por servicios pasados son irrevocables.

El valor actual de la obligación se determina mediante métodos actuariales de cálculo e hipótesis financieras y actuariales no sesgadas y compatibles entre sí. La Compañía reconoce, directamente en el Estado de resultado global, las pérdidas y ganancias derivadas de la variación en el valor actual y, en su caso, de los activos afectos, por cambios en las hipótesis actuariales o de ajustes por la experiencia.

Determinados convenios colectivos vigentes aplicables a algunas compañías del Grupo establecen que el personal fijo que opte por extinguir su contrato con la Compañía con un determinado número de años vinculado a la misma, percibirá un premio en metálico equivalente a un número de mensualidades proporcional a los años trabajados. Durante el ejercicio se ha realizado una evaluación de dichos compromisos de acuerdos con las hipótesis actuariales del modelo de rotación propio del Grupo, aplicando el método de cálculo conocido como Crédito Unitario Proyectado e hipótesis demográficas correspondientes a las tablas PER2000P.

El saldo de provisiones, así como la activación de pagos por servicios futuros, cubren estos compromisos adquiridos, según estudio actuarial realizado por experto independiente. En la Nota 17.2 de las Cuentas Anuales Consolidadas se ofrecen más detalles sobre esta valoración.

En lo que se refiere a los compromisos por pensiones y obligaciones estipuladas en convenios colectivos afectados por la Orden Ministerial de 2 de noviembre de 2006, el Grupo ha realizado las exteriorizaciones correspondientes. Los activos afectos a estas operaciones de externalización se presentan minorando el saldo de los compromisos adquiridos.

**NOTA 5**

Meliá no mantiene acuerdos específicos con sindicatos en materia de seguridad y salud más allá que los incluidos en los convenios colectivos aplicables. Dichos convenios incluyen, según el caso, aspectos como formación en seguridad y salud, seguros o equipamiento de seguridad, entre otros. En caso de no incluir estos convenios aspectos concretos sobre Seguridad y Salud, en último término se cumple al menos con lo estipulado en materia de seguridad y salud en la legislación de cada país

## Trazabilidad estado de información no financiera

Atendiendo a la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, a continuación presentamos la tabla de trazabilidad donde vinculamos cada punto de la ley con nuestros indicadores GRI y las páginas del presente informe donde se puede encontrar la información pertinente. Esta tabla tiene un alcance global y los conceptos incluidos en ella se consideran materiales.

CONTENIDOS	ESTÁNDARES GRI RELACIONADOS	APARTADOS DEL DOCUMENTO	PÁGINAS
<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	102-16	Esencia de Meliá	12-15
	201-1	Modelo de negocio	28-30
	102-2; 102-6	Nuestras Marcas	36-53
	102-15	Visión del Entorno	22-25
	de 102-18 a 102-20; de 102-22 a 102-27	Gobierno Corporativo	150-163
	102-4; 102-7; 102-10	Mapa de Presencia	18-19
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	-	Foco Estratégico	32-35
	-	Gobierno Corporativo	161
	102-29; 102-30; 102-31; 201-2	Gestión de Riesgos	164-170
Los principales riesgos relacionados con las actividades del grupo, incluyendo cómo el grupo gestiona dichos riesgos y qué procedimientos utiliza para detectarlos y evaluarlos	102-17; 205-2	Cumplimiento	171-174
Indicadores clave de resultados no financieros que sean pertinentes respecto a la actividad empresarial concreta, y que cumplan con los criterios de comparabilidad, materialidad, relevancia y fiabilidad	102-29; 102-30; 102-31; 201-2	Gestión de Riesgos	164-170
	Estándar GRI	Índice de contenidos GRI	210-213
<b>Cuestiones Medioambientales</b>			
<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; 201-2; 307-1	Gestión Medioambiental	112-126; 180-182; 214
<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	de 305-1 a 305-5; 305-7	Gestión Medioambiental	112-126; 208; 212
<b>Economía circular</b>			
Medidas de prevención, reciclaje, reutilización, otras formas de recuperación y eliminación de desechos	-	Gestión Medioambiental	116-117; 119-122; 125
Acciones para combatir el desperdicio de alimentos	-	Experiencias Gastronómicas	54-55
<b>Uso sostenible de los recursos</b>			
El consumo de agua	303-1	Gestión Medioambiental	116-118
Consumo de materias primas y las medidas adoptadas para mejorar la eficiencia de su uso	-	Experiencias Gastronómicas	54-55
Consumo de energía y medidas tomadas para mejorar la eficiencia energética y el uso de energías renovables.	-	Gestión Medioambiental	119-121
	302-1; de 302-3 a 302-5	Gestión Medioambiental	116-118
<b>Cambio Climático</b>			
Los elementos importantes de las emisiones de gases de efecto invernadero generados como resultado de las actividades de la empresa	de 305-1 a 305-5; 305-7	Gestión Medioambiental	112-115; 118
Las medidas adoptadas para adaptarse a las consecuencias del cambio climático;	-	Gestión Medioambiental	116-122
Las metas de reducción establecidas voluntariamente a medio y largo plazo para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero	-	Gestión Medioambiental	126
<b>Protección de la biodiversidad</b>			
Medidas tomadas para preservar o restaurar la biodiversidad y los impactos causados en áreas protegidas	103; 304-2; 306-3	Gestión Medioambiental	123-124
<b>Cuestiones Sociales y relativas al Personal</b>			
<b>Empleo</b>			
Número total y distribución de empleados por sexo, edad, país y clasificación profesional	102-8; 405-1	Indicadores GRI	184-186; 191-192; 198-199
Número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo	102-8	Indicadores GRI	189-190
Promedio anual de contratos indefinidos, de contratos temporales y de contratos a tiempo parcial por sexo, edad y clasificación profesional	401-1	Indicadores GRI	196
Número de despidos por sexo, edad y clasificación profesional	-	Indicadores GRI	206
Las remuneraciones medias y su evolución desagregados por sexo, edad y clasificación profesional o igual valor	-	Indicadores GRI	206
Brecha salarial, la remuneración de puestos de trabajo iguales o de media de la sociedad	405-2	Indicadores GRI	205
La remuneración media de los consejeros y directivos	de 102-35 a 102-39; 102-28	Gobierno Corporativo	162-163
Implantación de políticas de desconexión laboral	-	Personas	141
	-	Gobierno Corporativo	151
Empleados con discapacidad	-	Personas	138



CONTENIDOS	ESTÁNDARES GRI RELACIONADOS	APARTADOS DEL DOCUMENTO	PÁGINAS
<b>Organización del trabajo</b>			
Número de horas de absentismo	403-2	Indicadores GRI	209
Medidas destinadas a facilitar el disfrute de la conciliación y fomentar el ejercicio corresponsable de estos por parte de ambos progenitores.	401-3 -	Indicadores GRI Personas	194-195 133
<b>Salud y seguridad</b>			
Condiciones de salud y seguridad en el trabajo	416-1	Personas	135-137
Accidentes de trabajo, en particular su frecuencia y gravedad, Enfermedades profesionales, desagregado por sexo	de 403-2 a 403-4	Indicadores GRI	209
<b>Relaciones sociales</b>			
Organización del diálogo social	102-12; 102-42; 102-43	Relación con Grupos de Interés	110-111
Porcentaje de empleados cubiertos por convenio colectivo	102-41	Indicadores GRI	210
El balance de los convenios colectivos, particularmente en el campo de la salud y la seguridad en el trabajo	403-1	Personas	135-137
<b>Formación</b>			
Políticas implementadas y la cantidad total de horas de formación por categorías profesionales.	404-1; 404-3	Personas	140; 204
<b>Accesibilidad universal</b>			
Accesibilidad universal de las personas con discapacidad	-	Gestión Medioambiental	115-116
<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	405-1; 406-1	Personas	132; 138-139; 141
<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	412-3	Derechos Humanos	142-143
Denuncias por casos de vulneración de derechos humanos	411-1	Indicadores GRI	213
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	407-1	Derechos Humanos	142-143
La eliminación de la discriminación en el empleo y la ocupación	406-1	Personas	132; 138-139; 141
La eliminación del trabajo forzoso u obligatorio	409-1	Indicadores GRI	213
La abolición efectiva del trabajo infantil	408-1	Indicadores GRI	213
<b>Corrupción y Soborno</b>			
Medidas adoptadas para prevenir la corrupción y el soborno	205-1; 205-2; 205-3	Cumplimiento	175
Medidas para luchar contra el blanqueo de capitales	-	Cumplimiento	175
Aportaciones a fundaciones y entidades sin ánimo de lucro	102-12; 102-13; 415-1	Relaciones Institucionales	179
<b>Sociedad</b>			
<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; 413-1	Estrategia de Responsabilidad Corporativa	108-109
	202-2	Personas	138-139
El impacto de la actividad de la sociedad en las poblaciones locales y en el territorio	204-1	Cadena de Suministro	131
	203-1; 203-2	Proyecto Calvia Beach	146-149
Las relaciones mantenidas con los actores de las comunidades locales y las modalidades del diálogo con estos	104-40	Relación con Grupos de Interés	110-111
Las acciones de asociación o patrocinio	103; 413-1	Sociedad & Filantropía	144-145; 179
<b>Subcontratación y proveedores</b>			
La inclusión en la política de compras de cuestiones sociales, de igualdad de género y ambientales	102-9	Cadena de Suministro	128
Consideración en las relaciones con proveedores y subcontratistas de su responsabilidad social y ambiental	308-1; de 407-1 a 409-1	Cadena de Suministro	131
Sistemas de supervisión y auditorías y resultados de las mismas	414-1	Cadena de Suministro	129-130
<b>Consumidores</b>			
Medidas para la salud y la seguridad de los consumidores;	-	Experiencias Gastronómicas	54-55
Sistemas de reclamación, quejas recibidas y resolución de las mismas	416-1; 416-2; 417-2; 417-3; 418-1	Relación con Grupos de Interés	110
<b>Información fiscal</b>			
Beneficios obtenidos país por país Impuestos sobre beneficios pagados	-	Cumplimiento	175
Subvenciones públicas recibidas	201-4	Indicadores GRI	211
<b>Otra información significativa</b>			
Otra información sobre el perfil de la Compañía	102-1; 102-3; 102-5	Indicadores GRI	210
Identificación de asuntos materiales	102-21; 102-44	Análisis de Materialidad	26-27
Acerca de este informe	102-14; 102-32; de 102-45 a 102-56	Acerca del Informe	6
Otra información utilizada en la elaboración del documento	201-3; 206-1; 402-1; 419-1	Indicadores GRI	210-213

# Glosario

All Day Dining	Comida casual durante todo el día
ARR - Average Room Rate	Tarifa promedio por habitación ocupada
B2B - Business to Business	Actividad comercial entre empresas
B2C - Business to Customer	Actividad comercial de una empresa con el cliente final
Bleisure - Business + leisure	Turismo que combina los viajes de negocio con experiencias de ocio
Brand Awareness	Reconocimiento de marca
Brand Equity	Valor de la marca
Business Travel	Viajes de negocios
CAGR - Compound Annual Growth Rate	Tasa de crecimiento anual compuesto
CC - Contact Center	Centro de atención al cliente
CDP - Carbon Disclosure Project	Organización que divulga el impacto ambiental de las grandes corporaciones
CNMV - Comisión Nacional del Mercado de Valores	
Compliance	Cumplimiento normativo
Compliance Officer	Responsable del cumplimiento normativo
COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno
CRM - Customer Relationship Management	Gestión de la relación con el cliente
CSA - Control Self-Assessment	Sistema de autoevaluación y control
CUBG	Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas
Data Privacy	Privacidad de datos
Digital & Social Selling	Uso de las redes sociales y social media en el proceso de ventas
Direct Sales	Ventas directas
EBIT - Earnings Before Interest and Taxes	Resultado antes de intereses e impuestos
EBITDA - Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization	Resultado antes de intereses, impuestos y amortización
EBITDAR - Earnings before interest, taxes, depreciation, amortization, and restructuring or rent costs	Resultado antes de intereses, impuestos, depreciación, amortización y alquileres
E-commerce - Electronic commerce	Comercio electrónico
EMEA - Europe, Middle East and Africa	Europa, Oriente Medio y África
ESCo - Energy Service Company	Empresa de Servicios Energéticos
ESG - Environmental, Social & Corporate Governance	Medioambiente, Social & Gobierno Corporativo
F&B - Food & Beverage	Alimentos y Bebidas
Fees	Honorarios
FP Dual	Formación Profesional Dual
GDPR - General Data Protection Regulation	RGPD - Reglamento General de Protección de Datos
GE	Gestión Energética
GMAO - Gestión del Mantenimiento Asistido por Ordenador	Gestión del Mantenimiento Preventivo & Correctivo
GRC - Governance, Risk & Compliance	Gobierno Corporativo, Riesgo & Cumplimiento
GRI - Global Reporting Initiative	Estándar mundial para la elaboración de memorias de sostenibilidad que evalúa el desempeño económico, ambiental y social
GSS - Guest Satisfaction Score	Indicador Satisfacción del Cliente
GSTC - Global Sustainable Tourism Council	Consejo Global de Turismo Sostenible
IAGC - Informe Anual de Gobierno Corporativo	Informe Anual de Gobierno Corporativo
ICEX	Instituto Español de Comercio Exterior
Información Agregada	Integra información de hoteles en propiedad, alquiler & gestión
Información Consolidada	Integra información de hoteles en propiedad & alquiler
Insurance	Seguro
ISDI - Instituto Superior para el Desarrollo de Internet	Instituto Superior para el desarrollo de internet
ISO 14001	Norma internacional de sistemas de gestión ambiental (SGA)
ISO 50001	Norma internacional de sistemas de gestión ambiental (SGA)
JV - Joint Ventures	Empresa de inversión conjunta
LED - Light Emitting Diode	Iluminación con tecnología LED
Leisure	Ocio

Machine learning	Aprendizaje Automático/Inteligencia Artificial
Meeting & Events	Reuniones y Eventos
Midscale	Segmento medio
MPDD	Modelo de Prevención y Detección de Delitos
Newsletters	Boletines informativos
NIIF	Normas Internacionales de Información Financiera
NPS - Net Promoter Score	Indicador Fidelidad Clientes
ODS	ODS - Objetivos de Desarrollo Sostenible
OHSAS - Occupational Health and Safety Assessment Series	Sistema de Gestión de Seguridad & Salud en el Trabajo
Omnicanalidad	Integración multicanal
Partners	Socios
PCI - Security Standards Council	Seguridad de Datos Tarjetas de Pago
Pipeline	Cartera de hoteles
PMS (Property Management System)	Herramienta de Gestión Hotelera
Premium	Calidad superior
Proxy Advisors	Entidades de Asesoramiento para Inversores
QPI - Quality Penetration Index	Índice de Calidad vs competidores
RC - Responsabilidad Corporativa	Responsabilidad Corporativa
Real Estate	Sector inmobiliario
Reporting	Informes
Revenue Management	Gestión de ingresos
RevPAR - Revenue Per Available Room	Ingreso medio por habitación disponible
Roadshows	Actos con inversores
ROI - Return on Investment	Retorno de la inversión
Room Service	Servicio de Habitaciones
SBTI - Science Based Targets initiative	Iniciativa de reducción de emisiones basada en la ciencia
SCIIF	Sistemas de Control Interno de la Información Financiera
Shareholders	Accionistas
Stakeholders	Grupos de Interés
Talent Mapping	Mapa de Talento
Tax	Impuestos
TT.OO. - Tour Operators	Operadores de viajes
UITA	Unión Internacional de Asociaciones de Trabajadores de la Alimentación, la Agricultura, Hoteles, Restaurantes, Tabacos y Afines
Upper upscale	Nivel superior

# Informe Anual de Gobierno Corporativo

Ejercicio 2018

## 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
25/04/2016	45.940.000,00	229.700.000	229.700.000

Observaciones

Indique si existen distintas clases de acciones con diferentes derechos asociados:

SI

NO

Clase	Número de acciones	Nominal unitario	Número unitario de derechos de voto	Derechos y obligaciones que confiere

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	
Hoteles Mallorquines Agrupados, S.L.	10,388%	0	0	0	10,388%
Hoteles Mallorquines Asociados, S.L.	13,206%	0	0	0	13,206%

Observaciones

## 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

Observaciones

Indique los movimientos en la estructura accionarial más significativos acaecidos durante el ejercicio:

Movimientos más significativos		
El 1 de agosto de 2018 Hoteles Mallorquines Agrupados, S.L. vendió 1.829.700 acciones de Meliá Hotels International, S.A. a Hoteles Mallorquines Consolidados, S.L.		
NORGES BANK	25/06/2018	Ha descendido del 3% del capital social
NORGES BANK	13/08/2018	Ha superado el 3% del capital social
NORGES BANK	25/08/2018	Ha descendido del 3% del capital social
NORGES BANK	28/08/2018	Ha superado el 3% del capital social
NORGES BANK	29/08/2018	Ha descendido del 3% del capital social
NORGES BANK	06/09/2018	Ha superado el 3% del capital social
NORGES BANK	10/09/2018	Ha descendido del 3% del capital social
NORGES BANK	24/09/2018	Ha superado el 3% del capital social
NORGES BANK	25/09/2018	Ha descendido del 3% del capital social
NORGES BANK	02/10/2018	Ha superado el 3% del capital social
NORGES BANK	05/10/2018	Ha descendido del 3% del capital social
NORGES BANK	10/10/2018	Ha superado el 3% del capital social
NORGES BANK	12/10/2018	Ha descendido del 3% 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 pueden ser transmitidos a través de instrumentos financieros	
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto		Directo	Indirecto
Don Juan Arena De La Mora	0,0004%				0,0004%		
Don Alfredo Pastor Bodmer		0,0026%			0,0026%		
Don Gabriel Escarrer Juliá		5,025%			5,025%		
Don Juan Vives Cerdá		0,0002%			0,0002%		
Don Luis María Díaz De Bustamante Y Terminel	0,0001%				0,0001%		
Hoteles Mallorquines Consolidados, S.L.	23,379%				23,379%		

% Total de derechos de voto en poder del consejo de administración
28,407%

Observaciones

**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 pueden ser transmitidos a través de instrumentos financieros
Don Gabriel Escarrer Juliá	Majorcan Hotels Exlux, S.L.U.	5,025%		5,025%	

Observaciones

**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
<p>Hoteles Mallorquines Agrupados, S.L. / Hoteles Mallorquines Asociados, S.L. / Hoteles Mallorquines Consolidados, S.L.</p>	<p>Societaria</p>	<p>De acuerdo con lo indicado en el Hecho Relevante de fecha 11 de octubre de 2018 (con número de registro 270438), las sociedades Hoteles Mallorquines Consolidados, S.L., Hoteles Mallorquines Agrupados, S.L. y Hoteles Mallorquines Asociados, S.L., comunicaron, conjuntamente, a los solos efectos de cumplir con sus obligaciones de la notificación de participaciones significativas, el porcentaje total de derechos de voto de Meliá Hotels International, esto es 46,972%, resultado de sumar sus participaciones directas e individuales sobre Meliá Hotels International (de 23,379%, 10,388% y 13,206%, respectivamente).</p> <p>En la referida comunicación de participación significativa, se hizo constar que los socios titulares del 100% del capital social siguen siendo los miembros de la Familia Escarrer (esto es, el Sr. Escarrer Juliá, su esposa y sus 6 hijos) y que no existe ningún socio de control en ninguna de las compañías, si bien, existe identidad de socios en ellas.</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

**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 Juliá	Majorcan Hotels Exlux, S.L.U.		<p>D. Gabriel Escarrer Juliá comunicó el control de los derechos de voto del 5,025% de Meliá Hotels International, S.A. indirectamente, a través de la sociedad Majorcan Hotels Exlux, S.L.U.</p> <p>Indicar también que, D. Gabriel Escarrer Jaume y D. Sebastián Escarrer Jaume, sin ostentar el control, son a su vez socios minoritarios de los accionistas significativos de la sociedad (Hoteles Mallorquines Asociados, S.L., Hoteles Mallorquines Agrupados, S.L. y Hoteles Mallorquines Consolidados, S.L.).</p>

**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:

SI

NO

Intervinientes del pacto parasocial	% de capital social afectado	Breve descripción del pacto	Fecha de vencimiento del pacto, si la tiene

Observaciones
<p>De acuerdo con lo indicado en el Hecho Relevante de 11 de octubre de 2018 (número de registro 270439), D. Gabriel Escarrer Juliá, Dña. Ana María Jaume Vanrell y sus seis hijos (esto es, Dña. María Magdalena, Dña. Ana María, Dña. María Antonia, Dña. María Mercedes, D. Sebastián y D. Gabriel Escarrer Jaume), en su condición de socios directos o indirectos de las compañías mercantiles a través de las que participan en el capital social de Meliá Hotels International, S.A. (esto es, Hoteles Mallorquines Consolidados, S.L., Hoteles Mallorquines Agrupados, S.L., Hoteles Mallorquines Asociados, S.L. y Majorcan Hotels Exlux, S.L.U., en adelante, las “Compañías Mercantiles”); notificaron a la CNMV y a la Sociedad, la celebración de un pacto de socios en fecha 5 de octubre de 2018, cuyo objeto es establecer, de forma temporal, el refuerzo del régimen de mayorías para la adopción de un número concreto y limitado de acuerdos en sede de Junta General y Consejo de Administración en las Compañías Mercantiles, que afectan a determinadas materias excepcionales, manteniendo cada uno de sus firmantes plena libertad de voto y sin que, por tanto, exista concertación alguna en cuanto a la gestión de las Compañías Mercantiles o de Meliá Hotels International.</p> <p>A juicio de sus firmantes, el Pacto de Socios no tiene la consideración de un pacto sujeto a publicidad de los contemplados en los artículos 530 y 534 de 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 Hotels International y a la CNMV, extracto del Pacto.</p>

Indique si la sociedad conoce la existencia de acciones concertadas entre sus accionistas. En su caso, descríbalas brevemente:

SI

NO

Intervinientes acción concertada	% de capital social afectado	Breve descripción del concierto	Fecha de vencimiento del concierto, si la tiene

Observaciones
<p>De acuerdo con lo indicado en el Hecho Relevante de 11 de octubre de 2018 (número de registro 270439) y en el anterior apartado de observaciones, tras la firma del citado Pacto de Socios tampoco existe concertación alguna en cuanto a la gestión de las Compañías Mercantiles o de Meliá Hotels International.</p>

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:

SI

NO

Nombre o domiciliación social

## Observaciones

**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
1.822.968	0	0.794%

## Observaciones

(\*) A través de:

Nombre o denominación social del titular directo de la participación	Número de acciones directas
<b>Total:</b>	

## Observaciones

Explique las variaciones significativas habidas durante el ejercicio:

Explique las variaciones significativas

**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 4 de junio de 2015, adoptó, entre otros, el siguiente acuerdo:

Autorización al Consejo de Administración, quien a su vez podrá efectuar las delegaciones y apoderamientos que estime oportunos a favor de los Consejeros que estime conveniente, para adquirir y enajenar acciones propias de la Sociedad mediante compraventa, permuta, adjudicación en pago, o cualquiera otra de las modalidades permitidas por la ley, hasta el límite por ésta permitido, por un precio que no podía ser inferior al 90% ni superior al 110% con respecto al precio de cierre de la sesión del día anterior y por un plazo de cinco años a contar desde la fecha de adopción del acuerdo. Todo ello con los límites y requisitos exigidos por la ley de Sociedades de Capital y en el Reglamento Interno de Conducta de la Sociedad en materias relativas al Mercado de Valores.



**A.11 Capital flotante estimado:**

	%
Capital flotante estimado	
108.431.610 acciones	47,206%
Observaciones	

**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.

SI NO 

Descripción de las restricciones

**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.

SI NO 

En su caso, explique las medidas aprobadas y los términos en que se producirá la ineficiencia de las restricciones:

Explique las medidas aprobadas y los términos en que se producirá la ineficiencia

**A.14** Indique si la sociedad ha emitido valores que no se negocian en un mercado regulado de la Unión Europea.

SI NO 

En su caso, indique las distintas clases de acciones y, para cada clase de acciones, los derechos y obligaciones que confiera.

Indique las distintas clases de acciones

## 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.

SI

NO

	% de quórum distinto al establecido en art. 193 LSC para supuestos generales	% de quórum distinto al establecido en art. 194 LSC para los supuestos especiales del art. 194 LSC
Quorum exigido en 1ª convocatoria		
Quorum exigido en 2ª convocatoria		

Descripción de las diferencias
<p>Sin perjuicio de lo anterior, el artículo 24.4 de los Estatutos Sociales establece que, para que la Junta General 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, 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.</p> <p>La fusión, así como la escisión, total o parcial, la segregación y la cesión global del activo y pasivo de la Sociedad requerirá dicho quórum salvo que las citadas operaciones se lleven a cabo con sociedades participadas mayoritariamente, directa o indirectamente, por la Sociedad, en cuyo caso será de aplicación el quórum reforzado de constitución que exija, en cada supuesto, la legislación vigente en cada momento.</p>

**B.2** Indique y, en su caso, detalle si existen diferencias con el régimen de mínimos previsto en la Ley de Sociedades de Capital (LSC) para la adopción de acuerdos sociales:

SI

NO

Describa en qué se diferencia del régimen previsto en la LSC.

	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 cantidad para la adopción de acuerdos	0,00%	60,00%

### Descripción de las diferencias

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, concurren 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, concurren 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, concurren 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.

No obstante lo anterior, los acuerdos de 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 requerirán 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.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					De los que el capital flotante				
	% de presencia física	% en representación	% voto a distancia		Total	% de presencia física	% en representación	% voto a distancia		Total
			Voto electrónico	Otros				Voto electrónico	Otros	
06/06/18	52,38%	19,91%	0,00%	5,00%	77,29%	0,00%	19,91%	0,00%	5,00%	24,91%
08/06/17	52,50%	35,15%	0,00%	0,00%	87,65%	0,00%	35,15%	0,00%	0,00%	35,15%
23/06/16	52,37%	14,21%	0,00%	0,00%	66,58%	0,00%	14,21%	0,00%	0,00%	14,21%

#### Observaciones

El porcentaje del capital flotante se ha calculado sobre el total del capital social asistente. Asimismo, algunos porcentajes del apartado “capital flotante” se han redondeado a dos cifras decimales.

**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.

SI

NO

Puntos del orden del día que no se han aprobado	% voto en contra (*)

(\*) Si la no aprobación del punto es por causa distinta del voto en contra, se explicará en la parte de texto y en la columna de “% voto en contra” se pondrá “n/a”.

**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:

SI

NO

Número de acciones necesarias para asistir a la junta general	300
Número de acciones necesarias para votar a distancia	1

Observaciones
<p>En la página web corporativa de la sociedad, está disponible un documento explicativo sobre el ejercicio de los derechos de Información, asistencia y representación a la Junta General, por parte de los accionistas de la compañía:</p> <p><a href="https://www.meliahotelsinternational.com/sites/default/files/gobierno-corporativo/4.%20MHI_JGA2018_Documento%20informaci%C3%B3n%20derechos%20de%20informaci%C3%B3n%20voto%20a%20distancia_Esp.pdf">https://www.meliahotelsinternational.com/sites/default/files/gobierno-corporativo/4.%20MHI_JGA2018_Documento%20informaci%C3%B3n%20derechos%20de%20informaci%C3%B3n%20voto%20a%20distancia_Esp.pdf</a></p>

**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.

SI

NO

Explicación de las decisiones que se deben someter a la Junta, distintas a las establecidas por Ley
<p>De acuerdo con lo establecido en el apartado (j) del artículo 30 de los Estatutos Sociales, es competencia de la Junta General “Aprobar la adquisición, enajenación o aportación a otra sociedad de activos esenciales y la transferencia a entidades dependientes de actividades esenciales desarrolladas hasta ese momento por la Sociedad. Se presumirá el carácter esencial de las actividades y de los activos operativos cuando el volumen de la operación supere el veinticinco por ciento del total de activos del balance.”</p>

**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.

<p>Se accede a la página web de la sociedad a través de la dirección: <a href="http://www.meliahotelsinternational.com">www.meliahotelsinternational.com</a> 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.</p> <p><a href="http://www.meliahotelsinternational.com/es/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/junta-general-accionistas">http://www.meliahotelsinternational.com/es/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/junta-general-accionistas</a></p>
---



## C. Estructura de la Administración 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

Observaciones

## 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	Fecha de nacimiento
Doña Carina Szpilka Lazaro		Independiente	Consejero	25/02/2016	23/06/2016	Acuerdo Junta General de Accionistas	13/12/1968
Don Fernando D'Ornellas Silva		Independiente	Consejero Coordinador	13/06/2012	08/06/2017	Acuerdo Junta General de Accionistas	29/10/1957
Don Juan Arena de la Mora		Independiente	Consejero	31/03/2009	06/06/2018	Acuerdo Junta General de Accionistas	23/09/1943
Don Alfredo Pastor Bodmer		Otro Externo	Consejero	31/05/1996	04/06/2015	Acuerdo Junta General de Accionistas	30/09/1944
Don Gabriel Escarrer Juliá		Dominical	Presidente	07/02/1996	04/06/2015	Acuerdo Junta General de Accionistas	02/03/1935
Don Juan Vives Cerdá		Dominical	Consejero	07/02/1996	04/06/2015	Acuerdo Junta General de Accionistas	26/08/1935
Don Sebastián Escarrer Jaume		Dominical	Consejero	07/02/1996	08/06/2017	Acuerdo Junta General de Accionistas	09/05/1966
Don Gabriel Escarrer Jaume		Ejecutivo	Vicepresidente - Consejero Delegado	07/04/1999	08/06/2017	Acuerdo Junta General de Accionistas	28/01/1971
Don Francisco Javier Campo García		Independiente	Consejero	13/06/2012	08/06/2017	Acuerdo Junta General de Accionistas	01/05/1955
Don Luis M <sup>a</sup> Diaz de Bustamante Terminel		Independiente	Secretario Consejero	30/11/2010	08/06/2017	Acuerdo Junta General de Accionistas	25/08/1952
Hoteles Mallorquines Consolidados S.L.	Doña María Antonia Escarrer Jaume	Dominical	Consejero	23/10/2000	08/06/2017	Acuerdo Junta General de Accionistas	05/01/1963

Número total de consejeros

11

Indique las bajas que, ya sea por dimisión, destitución o por cualquier otra causa, 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 en las que era miembro	Indique si la baja se ha producido antes del fin del mandato
Causa de la baja y otras observaciones					

### C.1.3 Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del consejo y su distinta categoría:

#### CONSEJEROS EJECUTIVOS

Nombre o denominación del consejero	Cargo en el organigrama de la sociedad
Don Gabriel Escarrer Jaume	Vicepresidente y Consejero Delegado
<b>Perfil</b>	
<p>Gabriel Escarrer Jaume se graduó en 1993 en la prestigiosa Wharton School, Universidad de Pennsylvania (Estados Unidos), donde cursó la especialidad de “Finanzas y Gestión Empresarial”, tras lo cual trabajó durante 3 años en el Departamento Internacional de Finanzas Corporativas del Banco de Inversión Salomon Smith Barney en Nueva York. Desde allí participó, en 1996, en la exitosa salida a bolsa de la Compañía Meliá Hotels International, fundada por su padre, Gabriel Escarrer Juliá, a la que inmediatamente después se incorporaría, desarrollando simultáneamente un Postgrado personalmente en “Business Administration” en ESADE, una de las diez mejores escuelas de negocios de Europa.</p> <p>Gabriel Escarrer Jaume lideró a la expansión y a la transformación tecnológica de la Compañía, dotando a Meliá de una mayor fortaleza societaria en un entorno crecientemente complejo en el sector turístico internacional. Ya como Consejero Delegado -cargo para el que fue nombrado en el año 1999-, Gabriel Escarrer abordó otro importante reto, al lanzar un ambicioso plan de remodelación de los activos hoteleros, y desde entonces no ha dejado de luchar por mantener la posición de vanguardia de Meliá en el sector hotelero español, ampliándolo además a escala internacional.</p> <p>Escarrer combina una fuerte visión y enfoque financiero, aquilatados por su sólida formación y su trayectoria en la materia -que le llevan a presidir un organismo como el Consejo Asesor de BBVA en la Región de Levante- con una vocación e inquietudes netamente “hoteleras”, como la orientación al cliente, la innovación en servicio y experiencias, o la diversificación y el seguimiento de las últimas tendencias. Vicepresidente y Consejero Delegado de Meliá Hotels International desde el año 2009, Gabriel Escarrer ha consolidado su liderazgo a través de la eficaz respuesta de la compañía frente a la crisis internacional y la gestión de un cambio cultural y organizativo sin precedentes, con un balance netamente positivo en los planos corporativo y del equipo humano que incluye una creciente consolidación financiera, así como una constante expansión de sus marcas tanto en sus mercados tradicionales como en nuevos mercados.</p> <p>En el año 2016, tras 60 años al frente del Grupo, Gabriel Escarrer Juliá pasó a ser Presidente no Ejecutivo, traspasando sus facultades ejecutivas a Gabriel Escarrer Jaume, con el respaldo unánime del Consejo de Administración.</p> <p>Escarrer conserva los cargos de Vicepresidente y Consejero Delegado, como primer ejecutivo del grupo. Como líder de una empresa familiar y responsable, Gabriel Escarrer no ha cesado de impulsar la política de responsabilidad corporativa y sostenibilidad en sus dimensiones social, económica y medioambiental, y la ética y los valores corporativos que deben sustentar la actuación de una Compañía que, como líder y referente de la industria, asume una mayor proyección pública y responsabilidad.</p> <p>Gracias a todo ello, Meliá es líder del sector turístico en Reputación Corporativa según el prestigioso ránking MERCO (un reconocimiento que ha conseguido durante 4 años consecutivos) y ha lanzado proyectos emblemáticos de reconversión y 18 reposicionamiento de destinos turísticos maduros, como Magaluf, en Mallorca, o Torremolinos, en Málaga.</p>	

El primero de dichos proyectos, denominado Calviá Beach, ha merecido, entre otros reconocimientos, la Placa al Mérito Turístico del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, y por su impulso al reposicionamiento de Torremolinos, Gabriel Escarrer ha sido elegido Personalidad Turística del Año 2016. Ambos ejemplifican la renovada apuesta del Grupo por el segmento de los hoteles vacacionales, que Meliá ha liderado desde los años cincuenta, y su compromiso con la renovación y transformación del sector para el nuevo siglo.

Entre sus prioridades de futuro están impulsar un plan de internacionalización sin precedentes y equipararse a las grandes cadenas multinacionales, ampliando los horizontes de la Compañía y con ello, el valor que Meliá representa para todos sus Grupos de Interés. Todo ello sin olvidar los sólidos valores familiares que han permitido al Grupo apuntalar un liderazgo que ya dura seis décadas.

Número total de consejeros ejecutivos	1
% sobre el total del consejo	9,09%



### CONSEJEROS EXTERNOS DOMINICALES

Nombre o denominación del consejero	Nombre o denominación del accionista significativo a quien representa o que ha propuesto su nombramiento
Don Gabriel Escarrer Juliá	Majorcan Hotels Exlux, S.L.U.
<b>Perfil</b>	
<p>Gabriel Escarrer Juliá tenía 21 años cuando en 1956 fundó lo que hoy es el grupo Meliá Hotels Internacional, 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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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 Internacional fue la concesión del título Doctor Honoris Causa por la Universidad de las Illes Balears (UIB) en 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.</p> <p>Un año después obtuvo otros 3 prestigiosos reconocimientos que le distinguieron como el “Mejor Empresario de la Construcción y Promoción Inmobiliaria”, otorgado por el Master 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.</p>	

En mayo de 2001 Escarrer fue elegido miembro del exclusivo “Hall of Fame” de la British Travel Industry. Su candidatura fue propuesta y avalada por algunos de los más importantes referentes del turismo internacional, así como por relevantes miembros del “Hall of Fame” como Martin Brackenbury (Federación de TT.OO. y Airtours), Richard Branson (Virgin), Michael Bishop (British Midland) y David Crossland (Airtours). 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), compartiendo honores con Lynn & Ed Hogan (Pleasant Holidays), Alice Sheets Marriott (Marriott Corporation) y Marilyn Carlson Nelson (Carlson Companies).

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 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”.

Nombre o denominación del consejero	Nombre o denominación del accionista significativo a quien representa o que ha propuesto su nombramiento
Don Juan Vives Cerdá	Hoteles Mallorquines Asociados, S.L.
<b>Perfil</b>	
<p>Desde su primer empleo en Viajes Meliá S.A. como aprendiz en 1950, desarrolló funciones en diferentes puestos hasta su nombramiento como Director en 1960. Desde 1961 a 1972, desempeñó funciones de jefatura y dirección en diferentes hoteles del Grupo actualmente denominado Meliá Hotels International, siendo su Vicepresidente desde 1973 hasta 2000.</p> <p>Actualmente es Consejero de Meliá Hotels International, S.A., cargo que desarrolla desde su salida a Bolsa en el año 1996.</p>	

Nombre o denominación del consejero	Nombre o denominación del accionista significativo a quien representa o que ha propuesto su nombramiento
Don Sebastián Escarrer Jaume	Hoteles Mallorquines Agrupados S.L.
<b>Perfil</b>	
<p>Sebastián Escarrer es miembro del Wharton Board of Overseers desde 2013 y fue Presidente del Consejo de Wharton para EMEA (Europa, África y Medio Oriente) entre 2009 y 2015. Es Vicepresidente Primero del Comité Ejecutivo Español de la Cámara de Comercio Internacional y miembro del “Executive Board” de CCI a nivel mundial, así como miembro del “Commission on Corporate Responsibility and Anti-Corruption” y del “Executive Board Policy and Commissions Committee”. Fue Vicepresidente de Exceltur entre 2012 y 2016 - el Lobby Turístico Español-, y es Vicepresidente del Consejo de Turismo de la CEOE, Presidente de APD Illes Balears y a su vez Vicepresidente para la Zona Mediterránea. Escarrer es Consejero del “Premium Brands Fund Advisory Board” del banco suizo Pictet y miembro del Consejo Asesor de CaixaBank en Baleares.</p> <p>Líder comprometido en los ámbitos del sector turístico, la ética empresarial, la educación y la responsabilidad social, es un firme defensor para combatir la actual crisis social y de valores. Por ello, es miembro activo de diversas fundaciones comprometidas con la mejora de nuestra sociedad como la “Fundación SERES” y la “Fundación Princesa de Girona”, siendo miembro del Patronato, del Comité de Auditoría, de la Comisión Delegada del Patronato y responsable del Grupo de Trabajo sobre Educación de dicha Fundación.</p> <p>Es Licenciado en ICADE y Máster de Wharton de la Universidad de Pennsylvania con tres “Majors”: Estrategia de Negocios, Finanzas y Gestión Multinacional.</p> <p>Trabajó en varias multinacionales en Estados Unidos y Londres como Coca-Cola Corporation (Boston), IBM Corporation (New York), First Boston Corporation (New York y Londres), Hyatt Internacional (Londres) o The Mac Gemini Group (Madrid).</p> <p>Sebastián Escarrer es Consejero de Meliá Hotels International con más de 19 años de experiencia como ejecutivo, donde se incorporó en 1993. En 1994 fue nombrado Consejero Delegado, cargo que ocupó durante 16 años, mientras que en 1997 fue nombrado Vicepresidente de Sol Meliá, cargo que ostentó durante 15 años.</p> <p>Durante esos años lideró la refinanciación del Grupo Sol, su transformación en Sol Meliá y la exitosa salida a Bolsa de la Compañía en 1996. También protagonizó diferentes procesos clave para el crecimiento y el fortalecimiento de la Compañía, como la diversificación del negocio y la creación e incorporación de nuevas marcas.</p> <p>Sebastián Escarrer ha obtenido diversos reconocimientos a su trayectoria en los sectores turístico y financiero, entre los que cabe destacar su elección por parte del Foro 19 Económico Mundial de Davos como uno de los 100 hombres de negocios líderes del siglo XXI. Igualmente, en 1997 la prestigiosa revista norteamericana “Travel Agent” lo eligió como “Personaje del Año en Latinoamérica”, y un año después lo nombró “Personaje del Año en Europa”. En el año 2002, Sebastián Escarrer obtuvo el premio al “Mejor Empresario de Baleares” concedido por la revista “Actualidad Económica”.</p> <p>En 2009 fue elegido por el Barómetro de Confianza elaborado por Future Brand como el líder empresarial que genera mayor confianza en España y en 2011 el Forum de Alta Dirección le concedió el premio Master de Oro en reconocimiento a su carrera profesional.</p>	

Nombre o denominación del consejero	Nombre o denominación del accionista significativo a quien representa o que ha propuesto su nombramiento
Hoteles Mallorquines Consolidados, S.L. representante persona física Doña María Antonia Escarrer Jaume	Hoteles Mallorquines Consolidados, S.L.
<b>Perfil</b>	
<p>Dña. María Antonia Escarrer 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).</p> <p>María 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.</p> <p>Desde 1996 a abril de 2000 ocupó 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. También lideró el diseño de planes de formación y carrera profesional y la implementación y coordinación de todos los aspectos relacionados con la estructura organizativa.</p> <p>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.</p> <p>Es además experta en Mindfulness Transpersonal por la Escuela Transpersonal.</p> <p>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.</p>	

Número total de consejeros dominicales	4
% sobre el total del consejo	36,36%
<b>Observaciones</b>	

**CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES**

Nombre o denominación del consejero
Doña Carina Szpilka Lázaro
Perfil
<p>Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por ICADE E-2 y Executive MBA por el Instituto de Empresa de Madrid.</p> <p>Ha ocupado puestos en Santander Investment, Argentaria (actualmente BBVA) e ING Direct entre los años 1991 y 2013, los últimos cinco años como CEO de ING Direct en Francia y luego España.</p> <p>También ha desarrollado su actividad de voluntariado como Vicepresidenta de Unicef España y como Patrona de la Fundación Create.</p> <p>Actualmente es Consejera Independiente de ABANCA, Grifols y Meliá Hotels International, socia fundadora y presidenta de K Fund Venture Capital y presidenta de ADigital.</p> <p>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>



<p><b>Nombre o denominación del consejero</b></p>	<p>Don Fernando d'Ornellas Silva</p>
<p><b>Perfil</b></p>	<p>Licenciado en Derecho y Económicas por ICADE-E 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.</p> <p>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. Vice Presidente 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 Vice Presidente del Real Club de la Puerta de Hierro entre 2006 y 2010.</p> <p>Actualmente es miembro del Consejo de Administración desde junio 2012, Consejero Coordinador, Presidente del Comité de Auditoría y Cumplimiento y Miembro del Comité de Nombramientos y Retribuciones de Meliá Hotels International, S.A. Miembro del Consejo de Administración de PROSEGUR desde abril de 2016, Miembro del Consejo Asesor de WILLIS IBERIA desde marzo de 2013, 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. Miembro del Consejo Asesor Internacional de la Hispanic Society of America; Miembro del Consejo Asesor del Club del Real Club de la Puerta de Hierro, desde 2010 y Miembro del Comité Ejecutivo de la Fundación España-Estados Unidos desde 2016.</p>

Nombre o denominación del consejero
Don Juan Arena de la Mora
Perfil
<p>Doctor Ingeniero ICAI, Licenciado en Ciencias Empresariales por ICADE, Graduado en Psicología, Diplomado en Estudios Tributarios y AMP Harvard Business School.</p> <p>Profesor de la Harvard Business School (2009-2010) enseñando a los MBAs,(2015) en el programa AMP (Advance Management Program), en el IESE (2011) y en el PADE. Comenzó su carrera en Bankinter donde estuvo en distintos puestos. En 1985 fue nombrado Director General y Consejero, en 1993 Consejero Delegado y CEO y desde marzo del 2002 hasta abril del 2007 fue Presidente ejecutivo.</p> <p>Actualmente es Consejero de Laboratorios Almirall, y de Meliá Hotels International donde ocupa posiciones en distintas Comisiones, es miembro del Consejo internacional de EVERIS, Presidente del Consejo Asesor de Consulnor, miembro de los Consejos Asesores de Marsh y de Panda.</p> <p>En el ámbito académico es actualmente Presidente del Consejo Profesional de ESADE, Consejero de Deusto Business School y Miembro del World Advisory Board de la Harvard Business School.</p> <p>En el ámbito del tercer sector, ha sido Fundador y primer Presidente de la Fundación SERES (Sociedad y Empresa responsable) donde actualmente es miembro del Comité Ejecutivo y Presidente da la Comisión de Gobernanza.</p> <p>Ha sido además; Consejero de TPI, Prisa, Everis, UBS España, Panda, Dinamia, miembro del Patronato de ESADE y miembro del Consejo Asesor de Spencer Stuart. Asimismo, en julio de 2018 dejó de pertenecer al Consejo de Administración de Ferrovial.</p> <p>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.</p>

Nombre o denominación del consejero
Don Francisco Javier Campo García
Perfil
<p>Ingeniero Industrial por la Universidad Politécnica de Madrid, empezó su andadura laboral en 1980 en Arthur Andersen.</p> <p>En 1985 se incorporó al Grupo 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 2009 hasta 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.</p> <p>Asimismo, ha sido Presidente del Grupo Cortefiel (Cortefiel, Springfield, WomenSecret) 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 29.000 empresas asociadas. Es Consejero de Bankia y Presidente de la Comisión Consultiva de Riesgos del banco, Consejero de Meliá Hotels International, Miembro del Consejo Asesor del Grupo de alimentación Palacios, miembro del Consejo Asesor de AT Kearney y miembro del Consejo Asesor de Azkoyen. 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).</p>

<b>Nombre o denominación del consejero</b>	
Don Luis M <sup>a</sup> Diaz de Bustamante Terminel	
<b>Perfil</b>	
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.	

<b>Número total de consejeros independientes</b>	5
<b>% sobre el total del consejo</b>	45,45%

<b>Observaciones</b>
----------------------

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.

<b>Nombre o denominación social del consejero</b>	<b>Descripción de la relación</b>	<b>Declaración motivada</b>

**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 del consejero	Motivos	Sociedad, directivo o accionista con el que mantiene el vínculo
Don Alfredo Pastor Bodmer	Don Alfredo Pastor Bodmer, ha sido consejero de la sociedad durante un periodo continuado superior a doce años, señalando en el artículo 529 duodecies apartado 4 i) de la Ley de Sociedades de Capital dicho plazo como una de las circunstancias que imposibilitan que un Consejero pueda ser considerado Independiente.	
<b>Perfil</b>		
<p>Licenciado en Ciencias Económicas, Ph. D. in Economics, Massachusetts Institute of Technology, Doctor en Ciencias Económicas.</p> <p>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, 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.</p> <p>Actualmente forma parte de los Consejos de Administración de Meliá Hoteles International, Copcisa y Bansabadell Inversión, habiendo formado parte anteriormente de otros Consejos como los de Miquel y Costas e Hidroeléctrica del Cantábrico, entre otros. Autor de múltiples publicaciones, recibió en el año 2011 el Premio Conde de Godó.</p>		
<b>Número total de otros consejeros externos</b>		1
<b>% sobre el total del consejo</b>		9,09%
<b>Observaciones</b>		



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

Observaciones

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 t	Ejercicio t-1	Ejercicio t-2	Ejercicio t-3	Ejercicio t	Ejercicio t-1	Ejercicio t-2	Ejercicio t-3	
Ejecutivas	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
Dominicales	1	1	1	1	25,00%	25,00%	25,00%	33,33%	
Independientes	1	1	1	0	20%	20%	20%	0,00%	
Otras externas	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
Total	2	2	2	1	18,18%	18,18%	18,18%	10,00%	
Observaciones									

**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.

SI  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

La sociedad ha venido aplicando su Política de Selección de Consejeros, que se aprobó en el año 2017, atendiendo a las disposiciones contenidas en la Recomendación 14 del Código de Buen Gobierno y que responde a los siguientes principios:

a. La composición del Consejo de Administración al momento de la formalización de la propuesta correspondiente y la planificación y articulación de la misma se realizará atendiendo a las fechas de vencimiento de los cargos en vigor y deberá incluir, como mínimo:

i. El análisis de los perfiles y competencias profesionales de los Consejeros que ya forman parte de dicho órgano de decisión.

ii. El mantenimiento de un correcto equilibrio entre las diferentes experiencias y conocimientos que aporten los Consejeros a la Sociedad y a su Grupo (conocimiento de la operativa del sector o sectores complementarios, experiencia en internacionalización, digitalización, etc.). Dicho equilibrio y la necesidad de incorporar esas diferentes experiencias y conocimientos vendrán marcados en cada momento por la propia actividad de la Sociedad.

b. El análisis de potenciales situaciones de conflicto, prohibición o incompatibilidad, tanto a nivel legislativo como a nivel normativo interno de la Sociedad.

**c. La valoración de los potenciales candidatos bajo criterios de igualdad y objetividad, evitando cualquier tipo de sesgo implícito que pueda implicar cualquier tipo de discriminación.**

d. La disponibilidad de tiempo suficiente por parte del potencial candidato para el correcto desempeño de sus funciones que garantice su aportación de valor en los órganos de la Sociedad.

e. El mantenimiento de un equilibrio adecuado entre las diferentes tipologías de Consejeros que avale la correcta representación de la totalidad de intereses en el seno del Consejo, atendiendo especialmente a las recomendaciones en materia de Gobierno Corporativo sobre la materia.

**f. La tendencia al progresivo incremento de mujeres en el seno del Consejo de Administración,** siempre partiendo de una valoración igualitaria de las aptitudes, perfiles, conocimientos, experiencias y funciones profesionales, procurando, en la medida de lo posible que, en el año 2020, la presencia de mujeres en el seno del Consejo de Administración represente un tercio de su composición.

En todas las reelecciones de consejeros acaecidas desde su aprobación, se han valorado estos principios a la hora de elaborar informes y propuestas que posteriormente han sido sometidos a la Junta General de Accionistas, e intentando favorecer la diversidad de conocimientos, experiencias y género, entre los miembros del Consejo de Administración de la Sociedad.

Durante el ejercicio 2018 únicamente se ha producido la reelección del consejero externo independiente Don Juan Arena de la Mora.

**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.

#### Explicación de las medidas

La Sociedad, en el desarrollo de todas sus actuaciones, reconoce plena igualdad de oportunidades, sin discriminación alguna, criterio de actuación que asume como propio la Comisión de Nombramientos y Retribuciones 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 y Retribuciones, 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 atendiendo a las necesidades de fomentar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, velando para que no se produzca ningún tipo de discriminación por razón de género.

En los procesos de selección de los miembros del Consejo de Administración, se valora el perfil del candidato, incluyendo entre los potenciales candidatos aquellas mujeres que reúnan el perfil profesional buscado con la finalidad de maximizar los conocimientos y experiencias que puedan aportar en el desarrollo de sus funciones propias como Consejeros, enfocando los procesos de selección en la búsqueda de las competencias específicas, evaluando a los candidatos en función de éstas y de los conocimientos, actitudes y habilidades requeridos, garantizando la igualdad de trato y oportunidades y asegurando la transparencia en todos los procesos. Asimismo, se acude a firmas de prestigio internacional en la selección de directivos para la búsqueda de potenciales candidatos que cumplan con el perfil.

En concreto, la Política de Selección de Consejeros de la compañía, establece como principio rector a observar en los procesos “La valoración de los potenciales candidatos bajo criterios de igualdad y objetividad, evitando cualquier tipo de sesgo implícito que pueda implicar cualquier tipo de discriminación”.

Cuando a pesar de las medidas que, en su caso, se hayan adoptado, sea escaso o nulo el número de consejeras, 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 de selección de consejeros. Y en particular, sobre cómo dicha política está promoviendo el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración.

Explicación de las conclusiones
<p>Durante el ejercicio 2018, y en relación con la propuesta de reelección de Consejero sometida a aprobación de la Junta General de Accionistas, se procedió a la evaluación del cumplimiento de la Política de Selección de Consejeros por parte de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones 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”.</p> <p>En relación con el objetivo de presencia de Consejeras en el año 2020, la Sociedad se ha posicionado en su Política de Selección de Consejeros, aprobada en 27 de febrero de 2017 que incluye entre sus principios:</p> <p>“f. La tendencia al progresivo incremento de mujeres en el seno del Consejo de Administración, siempre partiendo de una valoración igualitaria de las aptitudes, perfiles, conocimientos, experiencias y funciones profesionales, procurando, en la medida de lo posible que, en el año 2020, la presencia de mujeres en el seno del Consejo de Administración represente un tercio de su composición”.</p> <p>Por ello, será una de las cuestiones a evaluar por la Comisión de Nombramientos y Retribuciones en los procesos de nombramiento, ratificación y/o reelección que se lleven a cabo.</p> <p>Durante el ejercicio 2018 únicamente se ha producido el vencimiento de un cargo en el seno del Consejo de Administración, habiéndose propuesto por la Comisión de Nombramientos y Retribuciones la renovación del cargo de D. Juan Arena de la Mora, consejero externo independiente.</p>

**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

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:

SI

NO

Nombre o denominación social del accionista	Explicación

**C.1.9 Indique, en el caso de que existan, los poderes y las facultades delegadas por el consejo de administración en consejero o en comisiones del consejo:**

Nombre o denominación social del consejero o comisión
Don Gabriel Escarrer Jaume
Breve descripción
<p>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.</p> <p>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:</p> <p>(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.</p> <p>(b) Pagar las deudas y cobrar los créditos de toda índole sin reserva de clase alguna, incluso los que provengan del Estado, Ente Autonómico, Provincia o Municipio.</p> <p>(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.</p> <p>(d) Solicitar, obtener, adquirir, ceder y explotar patentes, marcas, privilegios, licencias y concesiones administrativas, así como realizar toda clase de operaciones referentes a la propiedad industrial.</p> <p>(e) Convocar la Junta y ejecutar y cuidar que se cumplan los acuerdos tomados por dicho Organismo.</p> <p>(f) Intervenir en concursos y subastas, judiciales y extrajudiciales.</p> <p>(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.</p> <p>(h) Librar, endosar, aceptar, tomar, descontar, negociar y protestar letras de cambio, financieras y de crédito, cheques, pagarés y giros.</p> <p>(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.</p> <p>(j) Otorgar avales y afianzar, por cualquier medio, obligaciones de terceros.</p> <p>(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.</p> <p>(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.</p> <p>(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.</p> <p>(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.</p> <p>(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>



- (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.

**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?
Gabriel Escarrer Jaume	SOL MELIA VACATION NETWORK ESPAÑA, S.L.	Presidente del consejo Consejero delegado solidario	Sí
Gabriel Escarrer Jaume	SOL MELIA VACATION CLUB ESPAÑA, S.L.	Presidente del consejo Consejero delegado solidario	Sí
Gabriel Escarrer Jaume	SECURI SOL, S.A.	Presidente del consejo Apoderado general	Sí
Gabriel Escarrer Jaume	IDISO HOTEL DISTRIBUTION, S.A.	Apoderado general	Sí
Gabriel Escarrer Jaume	SOL MELIA FRANCE, S.A.S	Presidente	Sí
Gabriel Escarrer Jaume	MADELEINE PALACE, S.A.S.	Presidente	Sí
Gabriel Escarrer Jaume	HOTEL ROYAL ALMA, S.A.S.	Presidente	Sí
Gabriel Escarrer Jaume	HOTEL METROPOLITAN, S.A.S.	Presidente	Sí
Gabriel Escarrer Jaume	HOTEL FRANÇOIS, S.A.S.	Presidente	Sí
Gabriel Escarrer Jaume	HOTEL COLBERT, S.A.S	Presidente	Sí

Gabriel Escarrer Jaume	HOTEL ALEXANDER, S.A.	Presidente	Sí
Gabriel Escarrer Jaume	CADSTAR FRANCE, S.A.S.	Presidente	Sí
Gabriel Escarrer Jaume	SOL MELIA LUXEMBOURG, S.À R.L.	Consejero	No
Gabriel Escarrer Jaume	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL UK LTD.	Director	Sí
Gabriel Escarrer Jaume	LONDON XXI LTD.	Director	Sí
Gabriel Escarrer Jaume	LOMONDO LTD.	Director	Sí
Gabriel Escarrer Jaume	HOGARES BATLE, S.A.	Presidente	Sí
Gabriel Escarrer Jaume	DESARROLLOS SOL, S.A.	Presidente	No
Gabriel Escarrer Jaume	INVERSIONES AREITO, S.A.	Administrador Solidario	Sí
Gabriel Escarrer Jaume	HOTELES SOL MELIÁ, S.L.	Consejero	No
Gabriel Escarrer Jaume	SOL MELIÁ GREECE, S.A.	Consejero	Sí
Gabriel Escarrer Jaume	SOL MELIA ITALIA, S.R.L.	Administrador único	Sí
Gabriel Escarrer Jaume	INMOTEL INVERSIONES ITALIA S.R.L.	Administrador único	Sí
Gabriel Escarrer Jaume	ADPROTEL STRAND, S.L.	Consejero (presidente del consejo de administración)	No
Gabriel Escarrer Jaume	ALTAVISTA HOTELERA, S.L.	Consejero (presidente del consejo de administración)	No

Gabriel Escarrer Jaume	AYOSA HOTELES, S.L.	Consejero Consejero delegado mancomunado	No
Gabriel Escarrer Jaume	EVERTMEL, S.L.	Consejero Consejero delegado mancomunado	No
Gabriel Escarrer Jaume	GESTIÓN HOTELERA TURÍSTICA MESOL, S.A.	Administrador único	Sí
Gabriel Escarrer Jaume	KIMEL MCA, S.L.	Consejero Consejero delegado mancomunado	No
Gabriel Escarrer Jaume	MONGAMENDA, S.L.	Consejero Consejero delegado mancomunado	No
Gabriel Escarrer Jaume	PRODIGIOS INTERACTIVOS, S.A.	Consejero (presidente del consejo de administración) Consejero delegado	Sí
Gabriel Escarrer Jaume	TENERIFE SOL, S.A.	Consejero (presidente del consejo de administración) Consejero delegado	Sí
Gabriel Escarrer Jaume	DESARROLLOS HOTELEROS SAN JUAN, B.V.	Consejero	No
Gabriel Escarrer Jaume	IMPULSE HOTEL DEVELOPMENT, B.V.	Consejero (presidente del consejo de administración)	No
Gabriel Escarrer Jaume	MARKSERV, B.V.	Consejero	No
Gabriel Escarrer Jaume	MELIA INVERSIONES AMERICANAS, N.V.	Consejero Consejero delegado mancomunado	No
Gabriel Escarrer Jaume	SAN JUAN INVESTMENTS, B.V.	Consejero	No
Gabriel Escarrer Jaume	SOL GROUP, B.V.	Consejero	No
Gabriel Escarrer Jaume	SOL MANINVEST, B.V.	Consejero	No
Gabriel Escarrer Jaume	SOL MELIA EUROPE, B.V.	Consejero Consejero delegado mancomunado	No

Gabriel Escarrer Jaume	SOL MELIA INVESTMENT, N.V.	Consejero	No
Gabriel Escarrer Jaume	FARANDOLE B.V.	Director mancomunado	No
Gabriel Escarrer Jaume	COLÓN VERONA, S.A.	Presidente del consejo de administración	No
Gabriel Escarrer Jaume	APARTOTEL, S.A.	Presidente del Consejo de Administración/Consejero Delegado	SI
Gabriel Escarrer Jaume	INVERSIONES Y EXPLOTACIONES TURISTICAS, S.A.	Presidente del Consejo de Administración/Consejero Delegado	SI
Gabriel Escarrer Jaume	REALIZACIONES TURISTICAS, S.A.	Presidente del Consejo de Administración/Consejero Delegado	SI
Gabriel Escarrer Jaume	SOL MELIA BALKANS, E.A.D.	Director, miembro del consejo de administración	No
Gabriel Escarrer Jaume	CASINO TAMARINDOS, S.A.	Presidente del consejo de administración	No
Gabriel Escarrer Jaume	INVERSIONES HOTELERAS LA JAQUITA, S.A.	Presidente del consejo de administración	No
Gabriel Escarrer Jaume	DORPAN, S.L.U.	Presidente del consejo de administración + Poder general	SÍ
Gabriel Escarrer Jaume	HOTELPOINT, S.L.	Presidente del consejo de administración	No
Gabriel Escarrer Jaume	ILHA BELA GESTAO E TURISMO LIMITADA	Gerente solidario	Sí
Gabriel Escarrer Jaume	SOL MELIA HOTEL MANAGEMENT (SHANGHAI) Co. Ltd.	Director	No
Gabriel Escarrer Jaume	PT SOL MELIA INDONESIA	Presidente director	No
Gabriel Escarrer Jaume	OPERADORA COSTARISOL	Secretario	No

Gabriel Escarrer Jaume	MELIÁ HOTELS USA, LLC	Director	No
Gabriel Escarrer Jaume	BISOL VALLARTA, S.A. DE C.V.	Presidente	No
Gabriel Escarrer Jaume	CALA FORMENTOR S.A. DE C.V.	Presidente	No
Gabriel Escarrer Jaume	CARIBOTELS DE MEXICO, S.A. DE C.V.	Presidente	No
Gabriel Escarrer Jaume	CORP. HOT. HISP. MEXICANA S.A. de C.V.	Presidente	No
Gabriel Escarrer Jaume	OPERADORA MESOL, S.A. DE C.V.	Presidente	No
Gabriel Escarrer Jaume	DETUR PANAMA S.A.	Director	No
Gabriel Escarrer Jaume	SOL MELIA PERU, S.A.C	Presidente	No
Gabriel Escarrer Jaume	EL RECREO PLAZA & CIA,C.A.	Director	No
Gabriel Escarrer Jaume	INMOBILIARIA DISTRITO COMERCIAL	Presidente	No
Gabriel Escarrer Jaume	INVERSIONES INMOBILIARIAS I.A.R.1997 C.A.	Presidente	No

Observaciones



**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 oficiales de valores 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 Juan Arena de la Mora	Almirall S.A.	Consejero
Don Francisco Javier Campo García	Bankia S.A.	Consejero

Observaciones
Don Juan Arena de la Mora también ha sido consejero de la sociedad Ferrovial S.A. hasta el 26 de julio de 2018.

**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:

SI NO 

Explicación de las reglas e identificación del documento donde se regula
La propia Política de Selección de Consejeros de la Sociedad, establece que los procesos de selección de los integrantes del Consejo de Administración, así como las propuestas de nombramiento, ratificación y/o reelección, deberán responder a un análisis previo e individualizado que atenderá necesariamente, entre otros, al siguiente Principio Rector: “La disponibilidad de tiempo suficiente por parte del potencial candidato para el correcto desempeño de sus funciones que garantice su aportación de valor en los órganos de la Sociedad.

**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)	2.186,00
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)	-

Observaciones

**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 Mark Maurice Hoddinott	Chief Real Estate Officer
Doña Pilar Dols Company	Chief Financial Officer
Don Juan Ignacio Pardo Garcia	Chief Legal & Compliance Officer
Don Andre Philippe Gerondeau	Chief Operating Officer

Remuneración total alta dirección (en miles de euros)	2.469,00
---	----------

Observaciones

**C.1.15** Indique si se ha producido durante el ejercicio alguna modificación en el reglamento del consejo:

SI

NO

Descripción modificaciones

**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 y Retribuciones, 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 aprobada por el Consejo de Administración en fecha 27 de febrero de 2017 y disponible en la página web corporativa, entre otros se incluyen:

- El análisis de los perfiles y competencias profesionales de los Consejeros que ya forman parte de dicho órgano de decisión.
- El mantenimiento de un correcto equilibrio entre las diferentes experiencias y conocimientos que aporten los Consejeros a la Sociedad y a su Grupo
- El análisis de potenciales situaciones de conflicto, prohibición o incompatibilidad.
- La valoración de los potenciales candidatos bajo criterios de igualdad y objetividad, evitando cualquier tipo de sesgo implícito que pueda implicar cualquier tipo de discriminación.
- La disponibilidad de tiempo suficiente por parte del potencial candidato.

- El mantenimiento de un equilibrio adecuado entre las diferentes tipologías de Consejeros.
- La tendencia al progresivo incremento de mujeres en el seno del Consejo de Administración, siempre partiendo de una valoración igualitaria de las aptitudes, perfiles, conocimientos, experiencias y funciones profesionales.

**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
<p>A lo largo del ejercicio 2018 el Consejo de Administración ha efectuado un seguimiento de las acciones y cambios organizativos al más alto nivel, anunciados y puestos en marcha en 2017, sin que hayan dado lugar a cambios importantes en la organización interna del Consejo o sobre sus procedimientos habituales.</p> <p>Asimismo, el Consejo de Administración, a través de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, ha impulsado una serie de iniciativas que implican la constante adecuación y adaptación de la información que se pone a disposición de aquél. Todo ello a fin de que, de forma dinámica, dicha información evolucione en la forma de presentación de la información financiera y no financiera, incluida la supervisión y seguimiento de los objetivos estratégicos de la Compañía, así como de sus principales riesgos.</p>

Describe 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
<p>La evaluación correspondiente al ejercicio 2018, se ha llevado a cabo mediante la cumplimentación por parte de los Consejeros de los correspondientes cuestionarios de evaluación.</p> <p>Las principales áreas que han sido objeto de evaluación son:</p> <p>a) En relación al Consejo se corresponden con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Funcionamiento del Consejo</li> <li>- Composición/Remuneración del Consejo</li> <li>- Información/Formación del Consejo</li> <li>- Organización</li> <li>- Cultura del Consejo</li> <li>- Comisiones del Consejo</li> <li>- Otros aspectos</li> </ul> <p>b) En relación al Primer Ejecutivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión estratégica y liderazgo</li> <li>- Cumplimiento de resultados</li> <li>- Gestión del talento</li> <li>- Estilo de dirección</li> <li>- Relación con el Consejo</li> <li>- Innovación</li> <li>- Cultura</li> </ul>

Las preguntas incorporan un campo adicional que permite a los Sres. Consejeros la incorporación de los comentarios y/o sugerencias que estimen convenientes, así como la posibilidad de incorporar cuestiones adicionales a las planteadas que puedan redundar en la mejora del funcionamiento del Consejo.

Los resultados de dichas evaluaciones son analizados por la Comisión de Nombramientos y Retribuciones y, posteriormente se presentan por su Presidente al Consejo de Administración, a los efectos de plantear los debates y mejoras que, en su caso, procedan.

La evaluación realizada durante el ejercicio 2018 se ha llevado a cabo sin el auxilio de un consultor externo, debido en parte a que dicho auxilio se llevó a cabo en 2017, y se prevé que dicho sistema se utilice cada tres años, tal y como establecen las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno.

**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.

**C.1.20** ¿Se exigen mayorías reforzadas, distintas de las legales, en algún tipo de decisión?:

SI

NO

En su caso describa las diferencias:

Descripción de 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:

SI

NO

Descripción de los requisitos
<p>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:</p> <p>a) Haber formado parte del Consejo de Administración durante, al menos, los TRES (3) años anteriores a dicha designación; o,</p> <p>b) Haber ostentado anteriormente la Presidencia del Consejo de Administración de la Sociedad, cualquiera que fuera su antigüedad en el cargo de Consejero.</p>

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:

SI

NO

Observaciones

**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:

SI

NO

Requisitos adicionales y/o número máximo de ejercicios de mandato



**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.

Observaciones
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	6
Número de reuniones del consejo sin la asistencia del presidente	0

Observaciones

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

Observaciones
<p>El Consejero Coordinador (D. Fernando D'Ornellas) es a su vez Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, y miembro de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.</p> <p>El único Consejero Ejecutivo de la sociedad (D. Gabriel Escarrer Jaume) no forma parte de dichas comisiones, si bien asiste ocasionalmente como invitado a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.</p> <p>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.</p>

Indique el número de reuniones que han mantenido en el ejercicio las distintas comisiones del Consejo:

Comisión	Nº de reuniones
Número de reuniones de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento	10
Número de reuniones de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones	6

**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	91%
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, de todos los consejeros	100%

Observaciones

**C.1.27** Indique si están previamente certificadas las cuentas anuales individuales y consolidadas que se presentan al consejo para su formulación.

SI

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

Observaciones

**C.1.28** Explique, si los hubiera, los mecanismos establecidos por el consejo de administración para evitar que las cuentas individuales y consolidadas por él formuladas se presenten en la junta general con salvedades en el informe de auditoría.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento tiene entre sus funciones la de mantener la relación con los auditores externos para recibir cualquier información relacionada con el proceso del desarrollo de la Auditoría de cuentas, así como tener todas las comunicaciones previstas en la legislación de auditoría de cuentas y en las normas técnicas de auditoría, desarrollando una labor directa de seguimiento con los Auditores externos. 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.

**C.1.29 ¿El secretario del consejo tiene la condición de consejero?**

SI

NO

Si el secretario no tiene la condición de consejero complete el siguiente cuadro:

Nombre o denominación social del secretario	Representante

Observaciones
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.**

<p>Entre las funciones 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.</p> <p>Asimismo, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento elabora anualmente un Informe que trata sobre la independencia del auditor externo.</p> <p>En cuanto a los mecanismos para asegurar la independencia de los analistas financieros, cabe señalar que la sociedad ofrece información a cualquier analista que lo solicite, sin discriminación alguna y ofreciendo la máxima transparencia, lo mismo ocurre a la hora de realizar road shows.</p> <p>Asimismo, en el proceso de intercambio de información, por parte de la sociedad, se evita influenciar en todo momento, en las opiniones o puntos de vista de los analistas.</p> <p>De conformidad con el artículo 34.4 del Reglamento del Consejo de Administración, 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.</p>
--

**C.1.31 Indique si durante el ejercicio la Sociedad ha cambiado de auditor externo. En su caso identifique al auditor entrante y saliente:**

SI

NO

Auditor saliente	Auditor entrante

Observaciones
Si bien durante el ejercicio 2018 la Sociedad no ha cambiado de auditor externo, en la Junta General de Accionistas celebrada el 6 de junio de 2018 se acordó nombrar, conforme a la propuesta realizada al Consejo de Administración por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, a la firma Deloitte, S.L., como auditor externo para la verificación de las cuentas anuales y del informe de gestión, de la Compañía y del Grupo consolidado, correspondientes a los Ejercicios 2019, 2020 y 2021. Por lo que en el año 2019 se producirá el cambio de auditor externo.

En el caso de que hubieran existido desacuerdos con el auditor saliente, explique el contenido de los mismos:

SI NO 

Explicación de desacuerdos

**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 supone sobre los honorarios facturados a la sociedad y/o su grupo:

SI NO 

	Sociedad	Sociedades del Grupo	Total
Importe de otros trabajos distintos de los de auditoría (miles de euros)	166	73	239
Importe trabajos distintos de los de auditoría / Importe trabajos de auditoría (en %)	49,74%	5,32%	13,99%
Observaciones			
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.			

**C.1.33** Indique si el informe de auditoría de las cuentas anuales del ejercicio anterior presenta reservas o 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 reservas o salvedades

SI

NO

Explicación de las razones

**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
Numero de ejercicios ininterrumpidos	10	10

	Individuales	Consolidadas
Numero de ejercicios auditados por la firma actual de auditoría /Numero de ejercicios que la sociedad o su grupo han sido auditados (en %)	43,48%	43,48%

Observaciones
El ejercicio 2019 será auditado por la firma de auditoría Deloitte, tras su votación como nueva firma de auditoría en la Junta General de Accionistas celebrada el 06/06/2018. Por lo tanto 2018 es el último ejercicio auditable por la firma de auditoría Pricewaterhousecoopers.

**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:

SI

NO

Detalle el procedimiento
<p>Si bien el artículo 17 del Reglamento del Consejo establece que la convocatoria se cursará con un mínimo de tres días y a la misma se acompañará el orden del día de la sesión y la información relevante debidamente resumida y preparada, salvo que concurren circunstancias excepcionales la información se pone a disposición de los Consejeros con una antelación de ocho días antes de la celebración de la sesión.</p> <p>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.</p> <p>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</p>



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, dimitir en aquellos supuestos que puedan perjudicar al crédito y reputación de la sociedad:

SI

NO

Explique las reglas
<p>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.</p> <p>Asimismo, en el apartado 3.1.37 del presente informe se ha informado que ningún miembro del consejo de administración ha informado a la sociedad que ha resultado procesado o se ha dictado contra él auto de apertura de juicio oral, por alguno de los delitos señalados en el artículo 213 de la Ley de Sociedades de Capital.</p>

**C.1.37** Indique si algún miembro del consejo de administración ha informado a la sociedad que ha resultado procesado o se ha dictado contra él auto de apertura de juicio oral, por alguno de los delitos señalados en el artículo 213 de la Ley de Sociedades de Capital:

SI

NO

Nombre del Consejero	Causa penal	Observaciones

Indique si el consejo de administración ha analizado el caso. Si la respuesta es afirmativa explique de forma razonada la decisión tomada sobre si procede o no que el consejero continúe en su cargo o, en su caso, exponga las actuaciones realizadas por el consejo de administración hasta la fecha del presente informe o que tenga previsto realizar.

SI

NO

Decisión tomada/actuación realizada	Explicación razonada

**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

N/A
-----

**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.

**Beneficiario:** Consejero Delegado.

**Descripción del acuerdo:**

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 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.

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

	SI	NO
¿Se informa a la junta general sobre las cláusulas?	X	

Observaciones

## 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
D. Juan Vives Cerdá	Vocal	Externo Dominical
D. Juan Arena de la Mora	Vocal	Externo Independiente
D. Alfredo Pastor Bodmer	Vocal	Externo Otros
Dña. Carina Szpilka Lázaro	Vocal	Externa Independiente
D. Fernando D'Ornellas Silva	Presidente	Externo Independiente

% de consejeros dominicales	20%
% de consejeros independientes	60%
% de otros externos	20%

Observaciones

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 u otros acuerdos sociales.

Las funciones que tiene atribuidas la Comisión de Auditoría y Cumplimiento se encuentran establecidas en el artículo 14 del Reglamento del Consejo de Administración, y se pueden clasificar en las siguientes:

- a) Relación con el auditor externo
  - ✓ Elevar al Consejo las propuestas de selección, nombramiento, reelección y sustitución del auditor externo.
  - ✓ Supervisar la independencia del auditor externo.
  - ✓ Mantener la relación / interlocución con el auditor externo.
- b) Supervisión de la eficacia de los sistemas de control interno y gestión de riesgos de la sociedad
  - ✓ Identificar y evaluar las políticas y procesos para medir y gestionar los principales riesgos de forma integrada y global del Grupo.
  - ✓ Supervisar la eficacia del control interno de la sociedad, los servicios de Auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos.
- c) Supervisión de la función de auditoría interna y Compliance
  - ✓ Aprobar los planes anuales y el presupuesto de auditoría interna y de la función de Compliance.

- d) Supervisión del proceso de elaboración y presentación de la información financiera regulada
- ✓ Revisar las Cuentas de la Sociedad 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.
- e) Informar a la Junta General sobre las cuestiones que se planteen en materias de su competencia:
- ✓ Informar a la Junta general sobre el resultado de la auditoría explicando cómo ésta ha contribuido a la integridad de la información financiera y la función que la comisión ha desempeñado en ese proceso.
- f) Otros:
- ✓ Examinar el cumplimiento del Reglamento Interno de Conducta en los Mercados de Valores, el Reglamento del Consejo de Administración y, en general, de las reglas de Gobierno de la Sociedad y hacer las propuestas necesarias para su mejora.
  - ✓ Llevar el seguimiento al canal de denuncias.

Las actividades que ha llevado a cabo la Comisión de Auditoría y Cumplimiento durante el ejercicio 2018 se encuentran detalladas en la memoria de actividades de la comisión, publicada en la página web de Meliá Hotels International.

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	D. Fernando D'Ornellas Silva
Fecha de nombramiento del presidente en el cargo	23 de junio de 2016

Observaciones
De acuerdo con las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno, así como de la Guía Técnica 3/2017 de la CNMV, el Presidente de la Comisión, D. Fernando D'Ornellas Silva, tiene una dilatada experiencia y conocimientos en gestión contable, financiera y en materia de auditoría. Por su parte, Dña. Carina Szpilka Lázaro tiene experiencia en tecnologías de la información (IT), siendo la actual presidenta de la Asociación Española de la Economía Digital (ADigital).

### COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES

Nombre	Cargo	Categoría
Hoteles Mallorquines Consolidados, S.L. (representado por D. Maria Antonia Escarrer Jaume)	Vocal	Externo Dominical
D. Fernando D'Ornellas Silva	Vocal	Externo Independiente
D. Luis María Díaz de Bustamante y Terminel	Vocal	Externo Independiente
D. Francisco Javier Campo García	Presidente	Externo Independiente

% de consejeros dominicales	25%
% de consejeros independientes	75%
% de otros externos	0%
Observaciones	

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 u otros acuerdos sociales.

Las funciones que tiene atribuidas la Comisión de Nombramientos y Retribuciones se encuentran establecidas en el artículo 15 del Reglamento del Consejo de Administración, y se pueden clasificar en las siguientes:

- a) Funciones relativas al nombramiento y reelección de consejeros:
  - ✓ Formular y revisar los criterios que deben seguirse para la composición de Consejo de Administración y la selección de candidatos.
  - ✓ Elevar al Consejo las propuestas de nombramiento de Consejeros.
  - ✓ Examinar y organizar la sucesión del Presidente y del primer ejecutivo de la Sociedad y, en su caso, formular propuestas al Consejo de Administración.
- b) Funciones respecto al nombramiento y separación de altos directivos y las condiciones básicas de sus contratos:
  - ✓ Informar las propuestas de nombramiento y separación de altos directivos y las condiciones básicas de sus contratos
- c) Funciones evaluadoras de la actividad del consejo de administración:
  - ✓ Coordinar y preparar la evaluación de la calidad y eficiencia del funcionamiento del Consejo de Administración y de las Comisiones.
- d) Funciones respecto a la política de retribuciones:
  - ✓ Proponer al Consejo la política de retribuciones de los Consejeros y de los Directores Generales o de quienes desarrollen sus funciones de alta dirección bajo la dependencia directa del Consejo, de Comisiones Ejecutivas o de Consejeros Delegados, así como la retribución individual y las demás condiciones contractuales de los Consejeros Ejecutivos, velando por su observancia.
  - ✓ Revisar periódicamente dicha política de retribución, ponderando su adecuación y sus rendimientos.
  - ✓ Velar por la transparencia de las retribuciones.
- e) Otros:
  - ✓ Informar con relación a las transacciones que impliquen o puedan implicar conflictos de intereses
  - ✓ Informar, con carácter previo al Consejo, sobre todas las materias previstas en la Ley, los Estatutos y el Reglamento del Consejo de Administración

Las actividades que ha llevado a cabo la Comisión de Nombramientos y Retribuciones durante el ejercicio 2018 se encuentran detalladas en la memoria de actividades de la comisión, publicada en la página web de Meliá Hotels International.



**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 2018	Ejercicio 2017	Ejercicio 2016	Ejercicio 2015
Comisión de Auditoría y Cumplimiento	1 (20%)	1 (20%)	1 (20%)	0 (0%)
Comisión de Nombramientos y Retribuciones	1 (25%)	1 (25%)	1 (25%)	1 (25%)

Observaciones

**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 ha preparado y aprobado su memoria anual de actividades del ejercicio 2018. Dicha memoria se publicará en la página web corporativa.

#### Comisión de Nombramientos y Retribuciones

La composición, funciones y régimen de actuación de Comisión de Nombramientos y Retribuciones 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 Auditoría y Cumplimiento ha preparado y aprobado su memoria anual de actividades del ejercicio 2018. Dicha memoria se publicará 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.

Durante el ejercicio 2018 no se ha llevado a cabo ninguna modificación de los estatutos ni del Reglamento del Consejo.

## 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.

De conformidad al art. 32.1 del Reglamento del Consejo de Administración, el Consejo deberá conocer y autorizar cualquier transacción de la Sociedad con sus accionistas significativos y Consejeros y Directivos. Asimismo, de conformidad al art.32.2 del Reglamento del Consejo de Administración, en ningún caso 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, estableciendo el art.32.3 del Reglamento del Consejo de Administración que 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.

### 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)
Hoteles Mallorquines Asociados, S.L.	Meliá Hotels International, S.A.	Contractual	Recepción servicios	1.066
Hoteles Mallorquines Asociados, S.L.	Inversiones y Explotaciones Turísticas, S.A.	Contractual	Recepción servicios	47
Hoteles Mallorquines Asociados, S.L.	Aparthotel Bosque, S.A.	Contractual	Recepción servicios	83
Hoteles Mallorquines Asociados, S.L.	Jamaica Devco, S.L.	Contractual	Recepción servicios	200
Hoteles Mallorquines Asociados, S.L.	London XXI Limited	Contractual	Recepción servicios	17
Hoteles Mallorquines Asociados, S.L.	Infinity Vacations Dominicana	Contractual	Recepción servicios	171
Hoteles Mallorquines Asociados, S.L.	Desarrollos Sol, S.A.S.	Contractual	Contratos de arrendamiento operativo	171

Observaciones

**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 parte vinculada	Vínculo	Naturaleza de la operación	Importe (miles de euros)
Don Juan Vives Cerdá	Meliá Hotels International, S.A.	Comercial	Prestación de servicios	263
Don Juan Vives Cerdá	Prodigios Interactivos, S.A.	Comercial	Prestación de servicios	393
Don Juan Vives Cerdá	Meliá Hotels International, S.A.	Comercial	Recepción de servicios	5
Don Juan Vives Cerdá	Prodigios Interactivos, S.A.	Comercial	Recepción de servicios	50
Observaciones				

**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.	120
Sol Meliá Funding	Variación del préstamo intergrupo con la matriz, enmarcado en la política de gestión centralizada de tesorería.	15.682
Observaciones		

**D.5** Detalle las operaciones significativas realizadas entre la sociedad o entidades de su grupo y con 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)

**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.

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, de conformidad con lo previsto en el art. 28 del Reglamento del Consejo de Administración.

Asimismo, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, de conformidad con lo previsto en el 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.

**D.7.** ¿Cotiza más de una sociedad del Grupo en España?

SI

NO

Identifique a las otras sociedades que cotizan en España y su relación con la sociedad:

Identidad y relación con otras sociedades cotizadas del grupo

Indique si han definido públicamente con precisión las respectivas áreas de actividad y eventuales relaciones de negocio entre ellas, así como las de la otra sociedad cotizada con las demás empresas del grupo:

SI

NO

Defina las eventuales relaciones de negocio entre la sociedad matriz y la sociedad filial cotizada, y entre éste y las demás empresas del grupo

Identifique los mecanismos previstos para resolver los eventuales conflictos de intereses entre la otra sociedad cotizada y las demás empresas del grupo:

Mecanismos para resolver los eventuales conflictos de interés

## 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 Grupo Meliá Hotels International mantiene implantado un modelo de gestión de riesgos que funciona de forma integral y continua, y 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. Dicho modelo está basado en la metodología Enterprise Risk Management (ERM) COSO II y consta de las siguientes etapas:



1. **Identificación de riesgos relevantes**, incluidos los fiscales, a través de la recopilación y análisis de información interna y externa.
2. **Evaluación de dichos 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 de Riesgos Individualizados.
3. **Respuesta 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** periódico de los riesgos, 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 equipo directivo de Meliá Hotels International identifica periódicamente los riesgos que amenazan el cumplimiento de los objetivos (Etapa 1), y los valora en cuanto a las variables de probabilidad de ocurrencia e impacto en caso de materialización (Etapa 2).

En febrero de 2017, el Consejo de Administración de Meliá Hotels International aprobó la actualización de la Política de control, análisis y valoración de riesgos. Esta Política es aplicable a todo el Grupo en los diferentes países en los que opera 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.

Durante 2017 también fue actualizada la Norma Interna de Control y Análisis de Riesgos que desarrolla la Política antes mencionada y busca como objetivo asegurar el correcto y eficiente funcionamiento del sistema de Control de Riesgos, estableciendo las reglas, pautas y criterios que debe seguir el proceso de actualización de los Mapas de Riesgos dentro del Grupo, de forma que el mismo esté completamente



alineado con la estrategia global del Grupo, con el modelo de liderazgo y con la cultura y valores de Meliá Hotels International. Asimismo, la Norma establece las responsabilidades básicas en materia de gestión de riesgos de los órganos de gobierno y de las diferentes áreas de la organización.

En el ámbito tributario, Meliá Hotels International cuenta con una Política de Estrategia Fiscal -que ha sido actualizada y publicada en la web corporativa en 2018- y 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 Departamento de Risk Control & Compliance (integrado en la Dirección de Legal & Compliance) es el encargado de velar por el funcionamiento y desarrollo constante del modelo de gestión de riesgos, además de coordinar el proceso de priorización de inversiones en base a criterios de riesgo. Entre otras, tiene asignadas las funciones de control y análisis de riesgos. La responsabilidad de la gestión de los riesgos recae directamente en cada uno de los diferentes Departamentos y Áreas de Negocio que forman el Grupo.

Este Departamento informa de sus actividades a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento tanto de forma periódica como mediante una Memoria Anual establecida al efecto.

Asimismo, el Consejo de Administración tiene la función general de supervisión y en particular la responsabilidad de identificar los principales riesgos de la Sociedad, incluidos los fiscales, y la implantación y seguimiento de los sistemas de control interno y de información adecuados (Art. 5 del Reglamento del Consejo). Por otra parte, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento tiene como función encomendada supervisar los servicios de auditoría interna y conocer el proceso de información financiera y de los sistemas de control interno de la sociedad. (Art. 14.2 del Reglamento del Consejo).

Además de lo anterior, Meliá dispone de otros órganos/departamentos con responsabilidades y/o funciones relacionadas con la gestión de riesgos:

- **Alta Dirección (*Senior Executive Team*)**

Entre sus funciones está el deber de desarrollar y promover el control para mejorar la calidad del gobierno corporativo y gestión de riesgos en el Grupo.

- **Comité de Planificación Estratégica**

Dentro de su misión está el seguimiento de los resultados y grado de cumplimiento del plan estratégico y el alineamiento con el Mapa de Riesgos.

- **Comité de Expansión**

Entre sus funciones se encuentra la elaboración y aprobación de las fichas de análisis de riesgos para los proyectos de expansión.

- **Comité de Inversiones**

Asegurando que parte de los recursos anuales del grupo se destinan a ejecutar inversiones catalogadas y priorizadas en función de criterios de riesgo.

- **Auditoría Interna**

Es el departamento encargado de verificar el correcto funcionamiento de los sistemas de control interno, garantizando que los riesgos están identificados, cuantificados y controlados, y verificando el cumplimiento de la normativa.

- **Gobierno Corporativo**

Una de las tareas de Gobierno Corporativo es velar por la actualización de las políticas y normativas internas del Grupo de tal forma que estén constantemente adaptadas a las necesidades existentes en cada momento.

- **Gestión de Créditos y Seguros**

Se encarga principalmente de la gestión del riesgo de crédito y de la contratación de pólizas de seguros a nivel corporativo para cubrir determinados riesgos, siempre bajo las directrices marcadas en la Norma Interna de Seguros, donde se establecen los procesos de contratación y tratamiento de seguros del Grupo.

- **Salud Laboral**

Tiene responsabilidades en materia de prevención de Riesgos Laborales.

- **Obras y Mantenimiento**

Colaboran en la identificación y valoración de riesgos en las instalaciones en base a criterios que permiten posteriormente y de forma centralizada la priorización de determinadas inversiones.

- **Fiscal**

A nivel tributario, las acciones de control y gestión de riesgos fiscales se coordinan y centralizan en el Departamento Fiscal (Global Tax), quién reporta periódicamente sus resultados a la Alta Dirección, a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y al Departamento de Risk Control & Compliance.

Los órganos/departamentos responsables de la elaboración y ejecución del Sistema de Gestión de Riesgos, cuentan con el Código Ético, el Canal de Denuncias, y el conjunto de Políticas y Normas Internas de Meliá Hotels International como herramientas clave en la gestión de riesgos.

### **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.**

Todo negocio y actividad empresarial conlleva unos riesgos inherentes, cuya identificación, valoración y control es fundamental para conseguir los objetivos.

La estructura de los riesgos a los que se enfrenta el Grupo no ha variado respecto de años anteriores, y se divide en las siguientes categorías:

1. **Riesgos Globales.** Van más allá de la capacidad de actuación de la propia empresa y los agentes económicos, tales como: catástrofes o desastres naturales, pandemias, crisis sanitarias o alimenticias, riesgos geopolíticos.

En los destinos dónde hay mayor exposición a estos riesgos, la Compañía cuenta con las coberturas pertinentes para este tipo de eventos, con 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.

2. **Riesgos Financieros.** Aquellos que dificulten que la empresa pueda hacer frente a sus compromisos financieros o hacer líquidos sus activos.

Se incluyen en esta categoría, por ejemplo, los riesgos de liquidez, de crédito o de tipo de cambio. La gestión de estos riesgos recae principalmente y de manera centralizada en la Dirección de Finanzas y Administración.

3. **Riesgos de Negocio.** Derivados del comportamiento de las variables intrínsecas al negocio, tales como características de la demanda, competencia y mercado, incertidumbre estratégica o cambios de escenario.

Entre otros, se contemplan y analizan riesgos relacionados con clientes y proveedores, con el mercado, la competencia, con las inversiones que realiza el Grupo, con la expansión, etc.

4. **Riesgos de Operaciones.** Consecuencia de posibles deficiencias provenientes de los procesos internos, de los recursos humanos, de los equipos físicos y los sistemas informáticos o de la inadecuación de los mismos.

5. **Riesgos de Cumplimiento.** Derivados de cambios normativos establecidos por los diferentes reguladores y/o del incumplimiento de la legislación aplicable, y de las políticas y normativas internas.

Las políticas y normativa interna de Meliá Hotels International, así como el Código Ético y Canal de Denuncias son parte de las herramientas de las que el Grupo dispone para mitigar esta tipología de riesgos. El departamento de Risk Control & Compliance vela por la implantación del Modelo de Prevención y Detección de Delitos Penales.

En octubre de 2018 el Consejo de Administración aprobó la Política de Compliance o Cumplimiento normativo, 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.

6. **Riesgos de Información.** Ocasionados principalmente por la inadecuada utilización, generación y comunicación de la información.

Merece especial atención el Sistema de Control Interno de la Información Financiera (SCIIF), ampliamente desarrollado en el apartado F del presente informe.

Tanto los riesgos fiscales como los derivados de la corrupción, dependiendo del riesgo concreto, se incluyen dentro de la categoría de Riesgos Operativos o de Cumplimiento.

#### **E.4 Identifique si la entidad cuenta con niveles de tolerancia al riesgo, incluido el fiscal.**

Los niveles de tolerancia en función de las diferentes categorías de riesgos están establecidos en la Política de control, análisis y valoración de riesgos, actualizada en febrero de 2017.

La Etapa 2 del modelo (Evaluación de riesgos) se lleva a cabo a nivel de riesgo residual, es decir, teniendo en cuenta los mecanismos de control existentes, y se realiza en base a las variables de probabilidad e impacto utilizando criterios tanto cuantitativos como cualitativos (financieros, operativos, regulatorios, reputacionales, estratégicos, etc.) cuyos diferentes rangos conforman una escala de valoración estandarizada en base a la que se priorizan los riesgos y sirve para establecer el riesgo aceptable.

Por otra parte, una vez obtenido el Mapa de Riesgos del Grupo, se efectúa un análisis del perfil del riesgo por tipología de riesgo a nivel de Grupo y a nivel de Área o Dirección General. Toda esta información es reportada en un informe anual a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y al Consejo de Administración.

El Mapa de Riesgos está alineado con el Plan Estratégico y con el proceso de fijación de objetivos, de forma que anualmente se intenta asegurar que las medidas para la mitigación de los principales Riesgos estén vinculadas con objetivos y/o Plan Estratégico. Por lo tanto, el seguimiento y niveles de consecución de objetivos, así como el Plan Estratégico también marcan los niveles de tolerancia a los riesgos.

#### **E.5. Indique qué riesgos, incluidos los fiscales, se han materializado durante el ejercicio.**

##### **Riesgos de Negocio: Aumento de la competencia**

Los destinos del norte de África y Turquía han vuelto a entrar en escena, recuperando la demanda turística que durante los últimos años perdieron por causa de la inestabilidad política e inseguridad. No obstante, los hoteles en destinos españoles y del Mediterráneo en general han seguido creciendo ya que la Compañía ha logrado desarrollar un modelo de crecimiento sostenible y basado en la mejora de la calidad y reposicionamiento de su oferta, y no sustentado en la demanda artificial creada por los problemas de otros destinos. De este modo, la inversión realizada en los últimos años en los hoteles de España, en línea con nuestra estrategia de marcas, unido a nuestra fortaleza comercial y digital, a la expansión internacional, y al modelo de negocio cada vez más orientado a fórmulas de gestión, han permitido consolidar la fortaleza y solidez del negocio hotelero del Grupo.

##### **Riesgos Financieros: Tipo de cambio**

La devaluación sufrida por el USD frente al EUR del 15% durante el primer trimestre del ejercicio, ha tenido un impacto significativo en el resultado operativo del Grupo. Así mismo, la fuerte hiperinflación registrada en Venezuela, y el uso de un tipo de cambio sintético que refleje correctamente la realidad económica existente en dicho país, también han tenido impactos significativos debidamente descritos en los correspondientes apartados de los estados financieros consolidados.

## Riesgos Globales: Riesgos Geopolíticos

Cabe destacar los siguientes riesgos:

- Las nuevas regulaciones impuestas por el Gobierno de Trump que afectan a los viajes internacionales de los ciudadanos estadounidenses.
- El resultado de las negociaciones del Brexit.
- La situación política en Cataluña.

La Compañía ha desarrollado e implantado planes de contingencia e iniciativas comerciales destinados a limitar el potencial impacto de estos riesgos en sus operaciones.

### 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:

Como primera línea de defensa, cada uno de los diferentes departamentos/áreas (unidades de negocio y soporte) son responsables de la gestión de sus principales riesgos, incluidos los fiscales. Por lo tanto, esta gestión está totalmente integrada en el día a día de las propias áreas y completamente alineada con la estrategia y objetivos.

Una de las funciones de la Alta Dirección (SET- Senior Executive Team) al respecto de la gestión de riesgos, es la de analizar los resultados del Mapa de Riesgos y asignar responsabilidades para la mitigación de los principales riesgos del Grupo. Posteriormente, son las áreas afectadas quienes definen e identifican los planes de acción que se llevarán a cabo a lo largo del año para la mitigación de los riesgos (Etapa 3 del modelo).

De forma anual se definen indicadores KRI's (Key Risk Indicators) para realizar el seguimiento y control de los principales riesgos (Etapa 4 del modelo). Estos indicadores se reportan periódicamente se reportan al SET.

Los resultados obtenidos de la actualización del Mapa de Riesgos son objeto de debate y forman parte de la agenda del SET, así como de otros órganos de gobierno de Meliá Hotels International.

Por otro lado, con el objetivo de que el Consejo de Administración y la Comisión de Auditoría y Cumplimiento den respuesta a los nuevos desafíos que se presentan, de forma periódica son informados tanto de los resultados del Mapa de Riesgos, como de las acciones derivadas el mismo.

En concreto, una vez finalizada la actualización anual del Mapa de Riesgos, se ha presentado al Consejo de Administración, y además, a lo largo de las diferentes sesiones de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento del año, se han ido reportando análisis en profundidad de los principales riesgos, en los que además de un análisis del contexto y evolución de dichos riesgos, se informa de los indicadores definidos para su control y seguimiento, así como de las acciones llevadas a cabo para su mitigación (Etapa 5 del modelo).

El Departamento de Risk Control & Compliance es el encargado de coordinar, apoyar, controlar y hacer seguimiento de todas las etapas del modelo.

## 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 (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.

Los órganos que dentro del Grupo Meliá Hotels International son responsables de velar por la existencia, mantenimiento, diseño, implantación y supervisión de un adecuado y efectivo SCIIF, así como 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.

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 de la Sociedad, 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 “c) supervisar la eficacia del control interno de la sociedad, 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” y “d) 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”.

La organización y funcionamiento de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento se encuentra regulada en el precitado artículo 14 del Reglamento del Consejo de Administración. Actualmente está formada por cinco (5) consejeros, tres (3) de ellos independientes, un consejero externo con la categoría “Otros” y un quinto consejero dominical, que han desempeñado puestos de responsabilidad en el área financiera y que han ocupado puestos de consejeros en diferentes empresas.

Adicionalmente, y como regla general, asisten a todas las reuniones de la Comisión los representantes del departamento de auditoría interna y los auditores externos, así como representantes de la Alta Dirección del Grupo, dependiendo de los temas a tratar. Durante el ejercicio 2018, los representantes de auditoría interna y externa han asistido a ocho (8) reuniones de un total de diez (10).

#### 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

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento es el órgano encargado de supervisar el SCIIF, siendo responsabilidad del departamento de Auditoría Interna verificar su correcto funcionamiento, 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 por la Dirección mitigan eficazmente el riesgo de errores, con impacto material, en la información financiera.

### **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 y aplica a todas las sociedades que forman parte del mismo. De acuerdo con lo establecido en dicha Norma, aprobada por la Alta Dirección del Grupo en enero de 2012, la Dirección General de Recursos Humanos es responsable de velar por la equidad, equilibrio y optimización de la

estructura organizativa de la Compañía, 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 y Retribuciones.

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. La Norma de Recursos Humanos y el organigrama del Grupo debidamente actualizado están disponibles para todos los empleados a través del Portal del Empleado.

**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 tiene varios 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 que fue aprobado por el Consejo de Administración en 2012 y que ha sido revisado y actualizado en 2018.

Este código y toda la información necesaria para su comprensión están accesibles a todos los empleados del Grupo a través del Portal del Empleado, así como a cualquier interesado a través de la página web corporativa de la sociedad ([www.meliahotelsinternational.com](http://www.meliahotelsinternational.com)). El Código Ético está disponible en los siguientes idiomas: castellano, inglés, alemán, italiano, portugués, chino y vietnamita.

El Código Ético es un conjunto de principios de actuación que ordenan y dan sentido a los valores de la Compañía, a la vez que ayuda a entenderlos y a saber cómo deben aplicarse y priorizarse. El Código Ético es la cúspide de todo el marco normativo interno. Establece las bases a partir de las que se crean las políticas, normas, procesos y procedimientos internos.

El Código Ético está estructurado en cinco bloques:

1. Valores universales.
2. Valores y principios de actuación.
3. Compromisos de Meliá Hoteles International
4. Principios de actuación de los empleados.
5. Sistemas de funcionamiento.

Los valores corporativos que recoge el Código Ético son los siguientes:

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

En cuanto a los compromisos y principios, el Código Ético los estructura según los diferentes grupos de interés:

- Empleados
- Clientes
- Accionistas e inversores



- Propietarios y socios
- Proveedores
- Sector turístico y competencia
- Sociedad
- Medioambiente
- Administraciones públicas
- Medios de comunicación

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.

La obligación de mantenerlo operativo recae en la Oficina del Código Ético, que es un organismo creado con el fin de revisar y actualizar permanentemente el Código Ético, así como resolver las consultas referentes a su contenido y aplicación que puedan plantearse en la operativa ordinaria.

El órgano encargado de gestionar las denuncias derivadas de la comunicación de cualquier incumplimiento o conducta contraria al contenido del Código Ético es el Comité de Ética, organismo independiente que tiene como función principal la gestión de las denuncias o reclamaciones presentadas a través del Canal de Denuncias. Asimismo, es el órgano que propone las medidas correctoras o sanciones.

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. Las denuncias llegan directamente al Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento así como al Compliance Officer de la compañía.

Durante 2018 se ha lanzado una formación interna de carácter obligatorio que comprende tres (3) módulos diferenciados, uno de ellos relativo al Código Ético y Canal de Denuncias. Esta formación está destinada a todo el personal corporativo a nivel mundial y a los Directores, Subdirectores y Jefaturas en los diferentes hoteles, y está accesible a través de la plataforma interna de formación online de la compañía.

#### Código Ético del Proveedor

Por otra parte, el Consejo de Administración aprobó, en su sesión de 6 de junio de 2018, el primer Código Ético del Proveedor, que recoge los principios y compromisos que la Compañía confía sean compartidos por todos sus proveedores, incluidos aquellos que provean servicios.

Este documento refuerza el modelo de gestión y relación que la Compañía quiere impulsar a nivel mundial, integrando los principios y compromisos propios del Código Ético de la Compañía y transmitiendo nuestros compromisos a la cadena de suministros.

A través de este Código, Meliá Hotels International dota de mayor coherencia a su modelo de aprovisionamiento y refuerza la relación con los proveedores en base a sus valores, Código Ético y los compromisos públicos que ha asumido.

Al igual que el Código Ético, el Código Ético del Proveedor está disponible en la página web institucional de la compañía. En noviembre de 2018, el consejo delegado emitió un comunicado informando sobre su aprobación y aplicación, y animando a su difusión entre todos los proveedores del Grupo. Actualmente el Código Ético del Proveedor está disponible en castellano e inglés, si bien está prevista su traducción al resto de idiomas.

Para reforzar la transparencia y relaciones de confianza, se ha puesto a disposición de los proveedores un nuevo canal de denuncias a través del cual se podrán comunicar o denunciar aquellas conductas contrarias al citado Código. El Canal de Denuncias de Proveedores estará gestionado, al igual que el canal de denuncias de empleados, por el Comité de Ética, y podrá accederse al mismo a través la página web corporativa ([meliahotelsinternational.com](http://meliahotelsinternational.com)).

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 establece, 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 en el cumplimiento de dicho reglamento es el Chief Legal & Compliance Officer, reportando en lo relativo a este tema a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Reglamento de Comportamiento Directivo y Norma de Recursos Humanos

Adicionalmente, Meliá 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.

**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.**

Con motivo de la publicación del Código Ético, el Grupo Meliá Hotels International habilitó en 2012 un Canal de Denuncias para empleados, sistema a través del cual todos los empleados del Grupo pueden presentar denuncias o quejas relacionadas con el incumplimiento o falta de observancia de los aspectos ligados al Código Ético, en especial, de los principios empresariales, la normativa en vigor, potenciales conflictos de interés o cualquier otro tema relacionado con irregularidades o situaciones potencial o efectivamente anómalas que se detecten nacidas de incumplimientos normativos, ausencia de control interno, irregularidades de naturaleza financiera o situaciones o hechos que puedan requerir la atención e inmediata actuación de la Alta Dirección del Grupo.

El procedimiento garantiza, en todos los casos, un análisis independiente y confidencial, teniendo el Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento acceso directo a todas las denuncias que se reciban.

El canal de denuncias es gestionado por un Comité de Ética, que actúa de forma independiente y con el máximo respeto a la confidencialidad de las denuncias o quejas recibidas, reportando periódicamente en lo relativo a este Canal, directamente a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

El Comité de Ética tiene como función principal la de recibir, gestionar y coordinar el procedimiento de denuncias e investigación a través del canal de denuncias, siendo el único órgano que tendrá acceso a las denuncias que se reciban y garantizando de este modo la confidencialidad de las mismas.

El funcionamiento del canal está reglado en un procedimiento corporativo y accesible por cualquier empleado a través de la intranet.

Los canales establecidos para la presentación de denuncias son los siguientes: Intranet (Portal del empleado), Internet (web institucional) y correo ordinario dirigido al Comité de Ética.

Durante el ejercicio 2016, se realizó un programa de difusión a todos los centros de negocio y oficinas Corporativas a nivel mundial de dicho Canal de Denuncias, reportando en relación con su implantación a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Asimismo, y a raíz de la aprobación del Código Ético del Proveedor, desde el mes de junio de 2018 se ha habilitado un Canal de Denuncias para proveedores. Este canal de denuncias también está gestionado por el Comité de Ética.

El funcionamiento de este canal también está reglado en un procedimiento corporativo y accesible por cualquier proveedor a través de la plataforma de acceso al canal de denuncias.

Los canales establecidos para la presentación de denuncias por los proveedores son los siguientes: Internet (página web corporativa) y correo ordinario dirigido al Comité de Ética.

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 que 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 2018, han participado en sesiones formativas referentes a la implantación de nueva normativa contable internacional (NIIF 9, NIIF 15 y NIIF 16), nuevos requerimientos de desglose de información no financiera y medidas alternativas de rendimiento, talleres para la prevención, detección e investigación del fraude y talleres sobre evaluación de procesos de negocios.

Los departamentos implicados en los programas de formación y actualización han sido Auditoría Interna, Risk Control & Compliance, y Statutory Accounts & Consolidation, y han dedicado más de 120 horas anuales a dicha formación.

En particular, durante el ejercicio 2018, se han llevado a cabo, entre otras, las siguientes acciones formativas (se indican las más relevantes a efectos del presente informe):

Acción formativa	Duración (horas)	Fecha	Proveedor	Departamento
Conferencia “ <i>Delito de corrupción en los negocios</i> ”	2	05/04/2018	Ilustres Colegio de Abogados de las Islas Baleares (ICAIB)	Risk Control & Compliance / Corporate Governance
Congreso Internacional de Compliance	16	31/05/2018 a 01/06/2018	Thomson Reuters y Asociación Española de Compliance (ASCOM)	Risk Control & Compliance
IX Encuentro Nacional sobre Gestión de Riesgos	4,5	06/06/2018	Deloitte	Risk Control & Compliance
Curso: Gestión del compliance penal. Norma UNE 19601	7	07/06/2018	Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR)	Risk Control & Compliance
Desayuno: “ <i>La figura del Compliance Officer y la función de Riesgos en la era digital</i> ”	1,5	10/07/2018	Asociación Española de Compliance (ASCOM) (online)	Risk Control & Compliance
Cómo elaborar un plan de monitorización de riesgos de Compliance	1,5	19/07/2018	Asociación Española de Compliance (ASCOM) (online)	Risk Control & Compliance
Conferencia Internacional RSC y Anticorrupción	6	23/10/2018	International Chamber of Commerce (ICC)	Risk Control & Compliance
Curso: Gestión del compliance penal. Norma UNE 19601	7	29/11/2018	Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR)	Risk Control & Compliance /
Fundamentos para la detección del fraude	4	2018	Instituto de Auditores Internos (IAI)	Auditoría Interna
Guía para implantar con éxito la auditoría continua	4	09/07/2018	Instituto de Auditores Internos (IAI)	Auditoría Interna
Máster en Auditoría de cuentas	1 año	2017 & 2018	Universidad a distancia de Madrid (UDIMA)	Auditoría Interna
Temas de interés del área financiera y fiscal en el entorno digital	4	30/01/2018	KPMG	Statutory Accounts & Consolidation

Jornada AECA sobre Normalización y Derecho Contable	5	17/05/2018	Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)	Statutory Accounts & Consolidation
Consolidación contable de grupos empresariales	12	31/05/2018 y 01/06/2018	Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)	Statutory Accounts & Consolidation
Proyecto de resolución ICAC de contabilidad de sociedades	7	10/05/2018	Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)	Statutory Accounts & Consolidation
Reforma del PGC y normas complementarias: Instrumentos financieros y reconocimiento de ingresos	7	23/10/2018	Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)	Statutory Accounts & Consolidation

La empresa cuenta con asesoramiento externo para apoyar el desarrollo de conocimientos del personal involucrado, participando además como socios corporativos de IAI (Instituto de Auditoría Interna) y AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas).

Asimismo, la Compañía se encuentra suscrita a las siguientes publicaciones:

Suscripción	Frecuencia	Proveedor
Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas	Semanal	Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)
PWC - Boletín Técnico NIIF	Mensual	PriceWaterhouseCoopers
Instituto Auditores Internos - Al día	Semanal	Instituto de Auditores Internos (IAI)
Instituto Auditores Internos - Revista IAI	Mensual	Instituto de Auditores Internos (IAI)
Breaking News	Mensual	KPMG

## F2 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:

- Una Política de control, Análisis y Valoración de Riesgos aprobada por el Consejo de Administración en febrero de 2017. Esta Política es pública y accesible a través de la página web corporativa.
- Una Norma de Control de Riesgos aprobada por la Alta Dirección en noviembre de 2017 y que desarrolla la citada política.
- Una Norma de Control y Análisis de riesgos fiscales aprobada por la Alta Dirección en 2016.
- Un Proceso de elaboración del Mapa de Riesgos.

Las dos Normas son accesibles a todos los empleados a través del Portal del Empleado.

- 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.

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 proceso anual de actualización del Mapa de Riesgos 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.

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.

- 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 mensualmente de acuerdo con lo previsto en las Normas Internacionales de Contabilidad y demás normativa contable local.

En relación con la posible existencia de estructuras societarias complejas, entidades instrumentales o de propósito especial, por regla general, 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 (modificada por el Consejo de Administración el 6 de junio de 2018, y accesible en la página web corporativa), 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 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 de la siguiente forma:

- 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 son comunicados y revisados por la Alta Dirección así como por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y el Consejo de Administración.

### F3 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.**

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. Cabe destacar que desde el año 2012, la Compañía 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 elaborada 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.

Destacar que a partir del ejercicio 2013 se han establecido dos 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 aprobada y, con carácter informativo, 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.

La metodología parte del análisis de las Cuentas Anuales Consolidadas para seleccionar los epígrafes contables y notas de memoria más relevantes, de acuerdo con criterios cuantitativos (materialidad) y cualitativos (automatización, susceptibilidad de fraude o error, complejidad contable, grado de estimación y riesgo de pérdida o pasivos contingentes). Los epígrafes y notas seleccionadas se agrupan en procesos. 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 ante 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, 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.

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 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.

Durante 2018 se finalizó la implementación y puesta en marcha de los procesos que impactan principalmente a SAP tanto en hoteles como en unidades corporativas. Con el objetivo de tener un control y gobierno de los accesos a la información de la organización, durante 2019 se seguirá avanzando en la inclusión y adaptación de otros servicios a dichos procesos.

### **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 evolución, 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 distintos a los de auditoría realizados por el auditor de cuentas, en virtud del cual se establece el proceso de autorización de la contratación de servicios relacionados con la auditoría y los servicios distintos a los de auditoría.

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.”

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.

Durante el ejercicio 2018, se ha procedido a la contratación de un experto independiente en materia de valoración de activos (JLL), cuya contratación y resultados han sido reportados a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

## **F4 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 función de 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 prevé realizar el Grupo 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 Consolidadas del Grupo.
- Resolver cualquier duda de las sociedades del Grupo sobre la aplicación de las políticas contables del Grupo.

Para la gestión de las dudas interpretativas de las políticas contables existe un canal formal de comunicación, mediante el cual, 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.

Para la puesta en marcha del canal, se emitió un comunicado en la intranet del Grupo, informando del funcionamiento del mismo. Se trata de un buzón de correo electrónico gestionado por el Departamento de Cuentas Anuales y Consolidación.

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.

#### **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 para cubrir las necesidades de reporte de sus estados financieros individuales, y facilitar el proceso de consolidación y análisis posterior, basada en una herramienta de gestión financiera integrada.

Dicha herramienta centraliza en un único sistema toda la información correspondiente a los registros contables de las filiales que conforman el Grupo, y que sirven de base para la elaboración de sus cuentas anuales individuales y consolidadas del Grupo. El sistema es gestionado centralizadamente desde el Corporativo del Grupo.

### **F5 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 incluyen fundamentalmente: (i) 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 y (ii) la 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. Durante el ejercicio 2018, los auditores externos y la dirección de auditoría interna han asistido a ocho (8) reuniones de un total de diez (10) reuniones.

En las reuniones de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento se ha incluido, como punto de su orden del día, información sobre las actividades de evaluación del SCIIF realizadas por el departamento de Auditoría Interna.

Tal como se indica en los Estatutos y en la Norma de Auditoría Interna del Grupo (revisada y actualizada en 2017), es responsabilidad fundamental de este departamento verificar el correcto funcionamiento de los Sistemas 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.

El departamento de Auditoría Interna 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. El responsable de Auditoría Interna tiene acceso directo tanto al Vicepresidente y Consejero Delegado como a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y, en su caso, al Consejo de Administración. Entre los atributos de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento que afectan al departamento de Auditoría Interna se encuentran: velar por la independencia y eficacia de la

función de auditoría interna, aprobar el presupuesto y plan anual de auditorías, recibir información periódica sobre sus actividades, y verificar que la alta dirección tiene en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes.

Con el objeto de asegurar la independencia del área de Auditoría Interna con respecto a las operaciones o áreas que auditan, sobre las cuales no tienen autoridad ni responsabilidad, los auditores internos no tienen asignadas otras atribuciones y funciones distintas de las propias de auditor interno. A excepción del auditor interno de sistemas, quien a su vez forma parte de la Oficina de Protección de Datos (Data Protection Office) y compagina las dos funciones.

En el plan de auditoría interna del año 2018 se han incluido diversas actuaciones encaminadas a evaluar el grado de cumplimiento de control interno mediante auditorías de diferente tipología, fundamentalmente auditorías 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 de Administración y Finanzas, incluyendo aquellos procesos asociados al SCIIF. El checklist de puntos de control de las auditorías se revisa y actualiza anualmente.

La metodología de las actividades realizadas en la función de Auditoría Interna ha sido principalmente la evaluación presencial por parte de los auditores del grupo, si bien se han ido incorporando procesos de monitorización continua, evaluación masiva de datos y autoevaluaciones de controles. La incorporación de nuevos modelos de revisión ha permitido al grupo obtener una visión transversal del estado de alineamiento de los procesos distribuidos, así como focalizar los recursos a aquellas situaciones que puedan suponer un mayor riesgo para la organización.

En relación al control de la información financiera del área de negocio, en el año 2018 se han auditado dos (2) ciclos (ciclo de ingresos y ciclo de existencias) de contienen ocho (8) procesos, que están divididos en veinticinco (25) subprocesos y se han llevado a cabo tres mil trescientas noventa y seis (3.396) actividades de control.

Estas revisiones se han efectuado en ciento sesenta (160) hoteles, ubicados en España (97), EMEA (35), América (15) y APAC (13).

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.

**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 (6) 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 el Consejo 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, al Comité de Auditoría y Cumplimiento, un informe en el que se detallan las debilidades de control interno detectadas en el desarrollo de su trabajo.

Internamente se da seguimiento a dicho informe a través de un plan de acción.

## F.6 Otra información relevante

N/A

## 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 sistema de control interno de la información financiera incluida en el Informe Anual de Gobierno Corporativo ha sido sometida a revisión por un 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  Explique

**2.** Que cuando coticen la sociedad matriz y una sociedad dependiente ambas definan públicamente con precisión:

- a) Las respectivas áreas de actividad y eventuales relaciones de negocio entre ellas, así como las de la sociedad dependiente cotizada con las demás empresas del grupo.
- b) Los mecanismos previstos para resolver los eventuales conflictos de interés que puedan presentarse.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

**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  Cumple parcialmente  Explique

En el discurso del Presidente del Consejo y del Consejero Delegado en la Junta General Ordinaria de Accionistas celebrada el 6 de junio de 2018, se informó a los accionistas sobre los avances más relevantes acaecidos en materia de Gobierno Corporativo. Por su parte, el Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento (Comisión que tiene directamente asignadas funciones en materia de examen de las reglas de gobierno de la sociedad y hacer las propuestas necesarias para su mejora), informó sobre las labores más relevantes en materia de Gobierno Corporativo desarrolladas durante el ejercicio.

La compañía suministra información referente a las modificaciones relevantes en materia de Gobierno Corporativo en el Informe Anual de Gobierno Corporativo, a disposición de la totalidad de los accionistas, en la que se incluye información correspondiente al grado de cumplimiento de las recomendaciones y, en su caso, los motivos por los que se siguen de forma alternativa alguna de las recomendaciones.

Del mismo modo el Informe Anual Integrado incluye la hoja de ruta con objetivos específicos en materia de Gobierno Corporativo.

Lo anteriormente detallado, se entiende sin perjuicio de la posibilidad de los accionistas de solicitar cualquier aclaración o información adicional al respecto, de conformidad con los sistemas establecidos en la normativa que resulta de aplicación.

**4. Que la sociedad defina y promueva una política de comunicación y contactos con accionistas, inversores institucionales y 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.

Cumple  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  Cumple parcialmente  Explique

La Sociedad sometió a la Junta General de Accionistas celebrada el día 4 de junio de 2015, una propuesta de delegación de facultades para ampliar capital y emitir obligaciones. Si bien los importes objeto de sometimiento a aprobación superan el porcentaje señalado en la recomendación, tal y como se explica en los correspondientes informes (puestos a disposición de los accionistas) se consideró necesario contar con dicha facultad para estar en condiciones de captar en los mercados de valores los fondos necesarios para una adecuada gestión de los intereses sociales, pudiendo contar el Consejo con la más amplia capacidad de respuesta. La posibilidad de supresión del derecho de suscripción preferente constituye una facultad que deberá ser analizada y aplicada, en cada caso concreto, atendiendo a las condiciones precisas para el desarrollo de la emisión. Asimismo, la autorización aprobada se ajusta al máximo previsto legalmente.



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.
- d) Informe sobre la política de responsabilidad social corporativa.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

La sociedad ha elaborado y publicado en la página web institucional el informe sobre la independencia del auditor, las memorias de actividades de la comisión de auditoría y cumplimiento y la comisión de nombramientos y retribuciones, así como el informe sobre operaciones vinculadas, de forma independiente y con anterioridad a la celebración de la Junta General de Accionistas del año 2018.

Respecto al informe sobre la política de responsabilidad social corporativa, toda la información referente a los avances e indicadores en esta materia, están contenidos en el Informe Anual Integrado del ejercicio 2018.

7. Que la sociedad transmita en directo, a través de su página web, la celebración de las juntas generales de accionistas.

Cumple  Explique

8. Que la comisión de auditoría vele porque el consejo de administración procure presentar las cuentas a la junta general de accionistas sin limitaciones ni salvedades en el informe de auditoría y que, en los supuestos excepcionales en que existan salvedades, tanto el presidente de la comisión de auditoría como los auditores expliquen con claridad a los accionistas el contenido y alcance de dichas limitaciones o salvedades.

Cumple  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  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**

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**

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**  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**  Explique

14. Que el consejo de administración apruebe una política de selección de consejeros que:

- a) Sea concreta y verificable.
- b) Asegure que las propuestas de nombramiento o reelección se fundamenten en un análisis previo de las necesidades del consejo de administración.
- c) Favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género.

Que el resultado del análisis previo de las necesidades del 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.

Y que la política de selección de consejeros promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración.

La comisión de nombramiento verificará anualmente el cumplimiento de la política de selección de consejeros y se informará de ello en el informe anual de gobierno corporativo.

**Cumple**  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.

**Cumple**  Cumple parcialmente  Explique

**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 período 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  Explique

**22.** Que las sociedades establezcan reglas que obliguen a los consejeros a informar y, en su caso, dimitir en aquellos supuestos que puedan perjudicar al crédito y reputación de la sociedad y, en particular, les obliguen a informar al consejo de administración de las causas penales en las que aparezcan como imputados, así como de sus posteriores vicisitudes procesales.

Y que, si un consejero resultara procesado o se dictara contra él auto de apertura de juicio oral por alguno de los delitos señalados en la legislación societaria, el consejo de administración examine el caso tan pronto como sea posible y, a la vista de sus circunstancias concretas, decida si procede o no que el consejero continúe en su cargo. Y que de todo ello el consejo de administración dé cuenta, de forma razonada, en el informe anual de gobierno corporativo.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

El Reglamento del Consejo de Administración, en su artículo 31, establece que “deberán informar y, en su caso, dimitir en aquellos supuestos que puedan perjudicar al crédito 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.”

En este sentido la Sociedad considera que la respuesta sería “No aplicable” dado que no se ha producido la situación descrita en el enunciado de la pregunta.

**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  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

**24.** Que cuando, ya sea por dimisión o por otro motivo, un consejero cese en su cargo antes del término de su mandato, explique las razones en una carta que remitirá a todos los miembros del consejo de administración. Y que, sin perjuicio de que dicho cese se comunique como hecho relevante, del motivo del cese se dé cuenta en el informe anual de gobierno corporativo.

Cumple  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  Explique

La Sociedad no considera necesario establecer reglamentariamente un número máximo de consejos de los que pueden formar parte sus Consejeros, dado que, entre los extremos que se revisan con antelación a la propuesta de nombramiento/reelección de Consejeros, se encuentra precisamente la disponibilidad con la que cuentan los candidatos, tal y como establece la Política de Selección de Consejeros. La Sociedad considera que, a través del análisis de dicho aspecto, se alcanza el mismo objetivo que persigue la Recomendación 25, esto es, asegurarse de que los consejeros dedicarán 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.

De hecho, ningún consejero/a pertenece a más de dos consejos de sociedades cotizadas, tal y como se indica en el apartado C.1.11 del presente informe de gobierno corporativo.

**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  Explique

El Reglamento del Consejo de Administración establece un número mínimo de seis reuniones. Durante el ejercicio 2018, y atendiendo a las necesidades de la sociedad, no ha resultado preciso incrementar dicho número mínimo de sesiones.

Asimismo, el propio Reglamento del Consejo de Administración en su artículo 25, establece que, entre las obligaciones de los consejeros, se encuentra la de 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.

En cualquier caso, al inicio de cada ejercicio el Consejo estudia, propone y aprueba el calendario de sesiones del siguiente ejercicio, tomando en consideración las necesidades de la Compañía.

**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  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**  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**  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**  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 resultaría preceptivo el mantenimiento de la figura del Consejero Coordinador. No obstante lo anterior, y atendiendo a la interpretación de las mejores prácticas, decidió mantener la indicada figura, si bien las funciones asignadas a la misma no se corresponden literalmente con el contenido de la recomendación, estando 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  Explique

37. Que cuando exista una comisión ejecutiva, la estructura de participación de las diferentes categorías de consejeros sea similar a la del propio consejo de administración y su secretario sea el de este último.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

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

39. Que los miembros de la comisión de auditoría, y de forma especial su presidente, se designen teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o gestión de riesgos, y que la mayoría de dichos miembros sean consejeros independientes.

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 su plan anual de trabajo, informe directamente de las incidencias que se presenten en su desarrollo y 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:

En relación con los sistemas de información y control interno:

a. Supervisar el proceso de elaboración y la integridad de la información financiera relativa a la sociedad y, en su caso, al grupo, 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, reelección y cese del responsable del servicio de auditoría interna; proponer el presupuesto de ese servicio; aprobar la orientación y sus planes de trabajo, asegurándose de que su actividad esté enfocada principalmente hacia los riesgos relevantes de la sociedad; 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 comunicar, de forma confidencial y, si resulta posible y se considera apropiado, anónima, las irregularidades de potencial trascendencia, especialmente financieras y contables, que adviertan en el seno de la empresa.

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 como hecho relevante a 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**  **Explique**

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**  **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**  **Cumple parcialmente**  **Explique**  **No aplicable**

45. Que la política de control y gestión de riesgos identifique al menos:

a) Los distintos tipos de riesgo, financieros y no financieros (entre otros los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales) a los que se enfrenta la sociedad, incluyendo entre los financieros o económicos, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance.

b) La fijación del nivel de riesgo que la sociedad considere aceptable.

c) Las medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos identificados, en caso de que llegaran a materializarse.

d) 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**  **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 identifican, 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**

**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  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  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 rinda 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

53. Que la supervisión del cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo, de los códigos internos de conducta y de la política de responsabilidad social corporativa se atribuya a una o se reparta entre varias comisiones del consejo de administración que podrán ser la comisión de auditoría, la de nombramientos, la comisión de responsabilidad social corporativa, en caso de existir, o una comisión especializada que el consejo de administración, en ejercicio de sus facultades de auto-organización, decida crear al efecto, a las que específicamente se les atribuyan las siguientes funciones mínimas:

- a) La supervisión del cumplimiento de los códigos internos de conducta y de las reglas de gobierno corporativo de la sociedad.
- b) La supervisión de la estrategia de comunicación y relación con accionistas e inversores, incluyendo los pequeños y medianos accionistas.
- c) La evaluación periódica de la adecuación del sistema de gobierno corporativo de la sociedad, con el fin de que cumpla su misión de promover el interés social y tenga en cuenta, según corresponda, los legítimos intereses de los restantes grupos de interés.



- d) La revisión de la política de responsabilidad corporativa de la sociedad, velando por que esté orientada a la creación de valor.
- e) El seguimiento de la estrategia y prácticas de responsabilidad social corporativa y la evaluación de su grado de cumplimiento.
- f) La supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés.
- g) La evaluación de todo lo relativo a los riesgos no financieros de la empresa - incluyendo los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales.
- h) La coordinación del proceso de reporte de la información no financiera y sobre diversidad, conforme a la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique

El Reglamento del Consejo de Administración de la Sociedad no recoge de forma expresa el detalle de algunas de las recomendaciones incorporadas, si bien, especialmente la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, asume de forma efectiva la supervisión de las reglas de Gobierno Corporativo de la Sociedad, teniendo expresamente atribuidas entre sus funciones, de conformidad con lo establecido en el artículo 14.2 apartado i) del Reglamento del Consejo de Administración, el examen del cumplimiento del Reglamento Interno de Conducta en los Mercados de Valores, el Reglamento del Consejo de Administración y, en general, de las reglas de Gobierno de la Sociedad y hacer las propuestas necesarias para su mejora.

La totalidad de las funciones listadas son asumidas por las Comisiones o directamente por el Consejo de Administración, en particular:

- a) El Informe Anual en el que se detalla la información correspondiente a las actuaciones en materia de responsabilidad corporativa es aprobado por el Consejo de Administración;
- b) El reporte referente a los riesgos no financieros es validado por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y posteriormente presentado al Consejo de Administración dentro del mapa de riesgos;
- c) La Comisión de Nombramientos y Retribuciones supervisa el seguimiento del Reglamento de Comportamiento Directivo como código de conducta, la adhesión al mismo y actualización periódica.

**54.** Que la política de responsabilidad social corporativa incluya los principios o compromisos que la empresa asuma voluntariamente en su relación con los distintos grupos de interés e identifique al menos:

- a) Los objetivos de la política de responsabilidad social corporativa y el desarrollo de instrumentos de apoyo.
- b) La estrategia corporativa relacionada con la sostenibilidad, el medio ambiente y las cuestiones sociales.
- c) Las prácticas concretas en cuestiones relacionadas con: accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales, medio ambiente, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto de los derechos humanos y prevención de conductas ilegales.
- d) Los métodos o sistemas de seguimiento de los resultados de la aplicación de las prácticas concretas señaladas en la letra anterior, los riesgos asociados y su gestión.
- e) Los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, la ética y la conducta empresarial.
- f) Los canales de comunicación, participación y diálogo con los grupos de interés.

- g) Las prácticas de comunicación responsable que eviten la manipulación informativa y protejan la integridad y el honor.

**Cumple**  Cumple parcialmente  Explique

**55.** Que la sociedad informe, en un documento separado o en el informe de gestión, sobre los asuntos relacionados con la responsabilidad social corporativa, utilizando para ello alguna de las metodologías aceptadas internacionalmente.

**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**  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

**59.** Que el pago de una parte relevante de los componentes variables de la remuneración se difiera por un período de tiempo mínimo suficiente para comprobar que se han cumplido las condiciones de rendimiento previamente establecidas

Cumple  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

**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  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  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 interpreta que no resulta necesario proceder a la entrega de acciones al Consejero Ejecutivo.

No obstante lo anterior, la nueva Política de Remuneraciones de los Consejeros, aprobada por la Junta General de Accionistas del 6 de junio de 2018, 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 o las opciones o derechos sobre acciones correspondientes a los sistemas retributivos, los consejeros no puedan transferir la propiedad de un número de acciones equivalente a dos veces su remuneración fija anual, ni puedan ejercer las opciones o derechos hasta transcurrido un plazo de, al menos, tres años desde su atribución.

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  No aplicable

**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  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

No está prevista dicha tipología de cláusula, si bien, en línea con los criterios de Buen Gobierno, el pago de la retribución variable a corto plazo, sólo se devenga y liquida transcurrido un tiempo prudencial tras el cierre del ejercicio, efectuándose dentro de los primeros 60 días naturales siguientes a la formulación de las cuentas anuales, previa aprobación del Consejo a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

64. Que los pagos por resolución del contrato no superen un importe establecido 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 de rendimiento previamente establecidos.

Cumple  Cumple parcialmente  Explique  No aplicable

## H. Otras informaciones de interés

**H.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.

A fecha de aprobación del presente Informe Anual de Gobierno Corporativo, se da cuenta de la inscripción de fusión por absorción de la sociedad Majorcan Hotels Exlux, S.L., accionista significativo de Meliá Hotels International, S.A., tal y como se detalla en el apartado A.3 del presente informe.

La sociedad Majorcan Hotels Exlux, S.L.U. fue absorbida por su socio único, Majorcan Exhold, S.L.U., quien a su vez ha sido posteriormente absorbida por su socio único, Tulipa Inversiones 2018, S.A., con fecha de efectos a diciembre 2018.

La información sobre las citadas fusiones, y consecuentemente, sobre la titularidad de las acciones de Meliá Hotels International, S.A., ha sido correspondientemente notificada a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

**H.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.

**H.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	Organización	Alcance	Año adhesión
Código ECPAT de Conducta para la prevención de la explotación sexual de niños, niñas y adolescentes en el turismo y en los viajes	The Code International	Global	2006
Principios del Pacto Mundial	UN Global Compact	Global	2008

Mejores Prácticas en RSC & Sostenibilidad	FTSE4 Good Ibex	España	2008
Global Code of Ethics for Tourism	UNWTO	Global	2011
Cambio climático	CDP - Carbon Disclosure Project	Global	2011
Diálogo social y derechos laborales	IUF-UITA Sindicato Internacional de trabajadores	Global	2013
Acuerdos de París	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático de París (COP21)	Global	2015
Comisión de Responsabilidad Corporativa y Anticorrupción	Cámara de Comercio Internacional (ICC)	Global	2016
World Travel & Tourism Council	WTTC	Global	2016
Clúster sobre Transparencia, Gobernanza e Integridad	Forética	España	2017
Clúster del Cambio Climático	Forética	España	2017

Desde 2018, Meliá Hotels International ha reforzado su vínculo con Global Compact como empresa “signatory”.

El Grupo Meliá Hotels International dispone de un Código Ético que fue aprobado por el Consejo de Administración en 2012 y que ha sido revisado y actualizado en 2018.

Asimismo, durante el ejercicio 2018 se ha procedido a la elaboración y aprobación del primer Código Ético del Proveedor.

La sociedad no se encuentra adherida al Código de Buenas Prácticas Tributarias de 20 de julio de 2010.

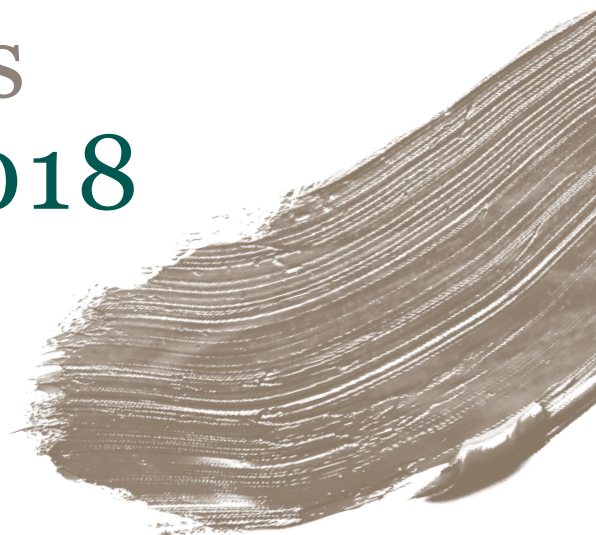
**Este informe anual de gobierno corporativo ha sido aprobado por el Consejo de Administración de la Sociedad, en su sesión de fecha 27 de febrero de 2019.**

**Indique si ha habido consejeros que hayan votado en contra o se hayan abstenido en relación con la aprobación del presente informe.**

SI

NO

# Cuentas Anuales Consolidadas 2018



MELIÁ HOTELS  
INTERNATIONAL

Leisure at heart,  
business in mind



Balance Consolidado	313
Cuenta de Pérdidas y Ganancias Consolidada	314
Estado del Resultado Global Consolidado	315
Estado de Cambios en el Patrimonio Neto Consolidado	316
Estado de Flujos de Efectivo Consolidado	317
<b>NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS</b>	<b>318</b>
<b>Nota 1.</b> Información del Grupo	318
<b>Nota 2.</b> Bases de Presentación de las Cuentas Anuales Consolidadas	319
<b>Nota 3.</b> Políticas Contables	330
<b>Nota 4.</b> Política de Gestión de Riesgos Financieros	341
<b>Nota 5.</b> Perímetro de Consolidación	346
<b>Nota 6.</b> Información Financiera por Segmentos	350
<b>Nota 7.</b> Otros Ingresos y Gastos	354
<b>Nota 8.</b> Ganancias por Acción	357
<b>Nota 9.</b> Activos Intangibles	358
<b>Nota 10.</b> Inmovilizado Material	361
<b>Nota 11.</b> Inversiones Inmobiliarias	364
<b>Nota 12.</b> Inversiones Valoradas por el Método de la Participación	366
<b>Nota 13.</b> Otros Instrumentos Financieros	370
<b>Nota 14.</b> Activos no corrientes mantenidos para la venta	377
<b>Nota 15.</b> Activos corrientes	378
<b>Nota 16.</b> Patrimonio	380
<b>Nota 17.</b> Pasivos No Corrientes	384
<b>Nota 18.</b> Acreedores Comerciales y Otras Cuentas a Pagar	387
<b>Nota 19.</b> Situación Fiscal	388
<b>Nota 20.</b> Información sobre Partes Vinculadas	393
<b>Nota 21.</b> Activos y Pasivos Contingentes	397
<b>Nota 22.</b> Otra Información	398
<b>Nota 23.</b> Acontecimientos Posteriores al Cierre	399
<b>Anexo 1.</b> Entidades Dependientes	400
<b>Anexo 2.</b> Entidades Asociadas y Negocios Conjuntos	402

## Balance Consolidado

(miles de €)	Nota	31/12/2018	31/12/2017 (Reexpresado)	01/01/2017 (Reexpresado)
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Fondo de comercio	9	67.999	60.714	60.769
Otros activos intangibles	9	107.588	102.194	109.314
Inmovilizado material	10	1.856.801	1.682.040	1.729.968
Inversiones inmobiliarias	11	149.437	135.900	141.136
Inversiones valoradas por el método de la participación	12	197.817	229.644	190.101
Otros activos financieros no corrientes	13.1	141.217	173.550	209.908
Activos por impuestos diferidos	19.2	239.781	220.291	240.154
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>2.760.640</b>	<b>2.604.332</b>	<b>2.681.350</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Activos no corrientes mantenidos para la venta		56.081		
Existencias	15.1	26.492	34.079	39.153
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	15.2	249.076	270.967	289.456
Activos por impuestos sobre las ganancias corrientes	19.2	28.870	54.961	29.614
Otros activos financieros corrientes	13.1	41.097	48.684	47.297
Efectivo y otros medios líquidos equivalentes	15.3	312.902	331.885	366.775
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>714.519</b>	<b>740.577</b>	<b>772.294</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>3.475.159</b>	<b>3.344.908</b>	<b>3.453.645</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>				
Capital suscrito	16.1	45.940	45.940	45.940
Prima de emisión	16.1	1.119.301	1.120.303	1.121.070
Reservas	16.2	431.873	392.882	342.606
Acciones propias	16.3	(16.025)	(15.023)	(14.256)
Ganancias Acumuladas	16.4	(251.352)	(277.383)	(289.030)
Diferencias de conversión	16.5	(133.570)	(145.638)	(63.581)
Otros ajustes por cambio de valor	16.5	(2.148)	(1.704)	(2.465)
Resultado del ejercicio atribuido a la sociedad dominante	8	140.079	123.923	100.693
<b>PATRIMONIO NETO ATRIBUIDO A LA SOCIEDAD DOMINANTE</b>		<b>1.334.097</b>	<b>1.243.300</b>	<b>1.240.977</b>
Participaciones no dominantes	16.6	50.107	26.556	43.307
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>		<b>1.384.204</b>	<b>1.269.856</b>	<b>1.284.284</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>				
Obligaciones y otros valores negociables	13.2	33.835		47.799
Deudas con entidades de crédito	13.2	719.949	644.515	570.929
Otros pasivos financieros no corrientes	13.2	14.961	9.414	13.754
Subvenciones de capital y otros ingresos diferidos	17.1	368.535	387.039	422.810
Provisiones	17.2	57.293	42.507	32.706
Pasivos por impuestos diferidos	19.2	189.312	184.938	202.858
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>1.383.885</b>	<b>1.268.412</b>	<b>1.290.856</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>				
Obligaciones y otros valores negociables	13.2	51.526	71.610	39.495
Deudas con entidades de crédito	13.2	115.066	209.482	251.007
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	18	474.009	443.275	459.662
Pasivos por impuestos sobre las ganancias corrientes	19.2	7.066	17.496	33.233
Otros pasivos financieros corrientes	13.2	59.402	64.778	95.107
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>707.070</b>	<b>806.640</b>	<b>878.505</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>		<b>3.475.159</b>	<b>3.344.908</b>	<b>3.453.645</b>

## Cuenta de Pérdidas y Ganancias Consolidada

(miles de €)	Nota	2018	2017 (Reexpresado)
<b>Ingresos Operativos</b>	<b>7.1</b>	<b>1.831.315</b>	<b>1.859.183</b>
Consumos	7.2	(190.785)	(211.230)
Gastos de personal	7.3	(526.644)	(502.699)
Otros gastos	7.4	(594.237)	(661.909)
<b>EBITDAR (*)</b>		<b>519.648</b>	<b>483.345</b>
Arrendamientos	21.1	(193.122)	(178.268)
<b>EBITDA (*)</b>	<b>6.1</b>	<b>326.526</b>	<b>305.077</b>
Amortizaciones y deterioros	7.5	(120.600)	(125.439)
Diferencia negativa de consolidación	7.6	(379)	
<b>EBIT / Resultado de explotación (*)</b>		<b>205.548</b>	<b>179.638</b>
Resultado cambiario		(8.935)	(11.536)
Financiación bancaria		(31.762)	(29.987)
Otros resultados financieros		15.223	8.409
<b>Resultado Financiero</b>	<b>7.7</b>	<b>(25.473)</b>	<b>(33.114)</b>
<b>Resultado de entidades valoradas por el método de la participación</b>	<b>12</b>	<b>5.320</b>	<b>23.214</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>185.395</b>	<b>169.738</b>
Impuesto sobre las ganancias	19.6	(41.158)	(41.095)
<b>RESULTADO CONSOLIDADO</b>		<b>144.236</b>	<b>128.643</b>
a) Atribuido a entidad dominante	8	140.079	123.923
b) Atribuido a intereses minoritarios	16.6	4.158	4.720
<b>GANANCIAS BÁSICAS POR ACCIÓN EN EUROS</b>	<b>8</b>	<b>0,61</b>	<b>0,54</b>
<b>GANANCIAS DILUIDAS POR ACCIÓN EN EUROS</b>	<b>8</b>	<b>0,61</b>	<b>0,54</b>

\* Ver definiciones en Nota 2.4

## Estado del Resultado Global Consolidado

(miles de €)	Nota	2018	2017 (Reexpresado)
<b>Resultado Neto Consolidado</b>		<b>144.236</b>	<b>128.643</b>
Otro resultado global:			
Partidas que no se traspasarán/ reclasificarán a resultados			
Otros resultados imputados a patrimonio	3.15	(15.266)	(11.681)
Entidades valoradas por el método de la participación	12	(4.584)	(3.343)
Pérdidas y ganancias actuariales en planes de pensiones	17.2	(1.962)	(875)
<b>Total partidas que no se traspasarán/ reclasificarán a resultados</b>		<b>(21.812)</b>	<b>(15.899)</b>
Partidas que pueden traspasarse posteriormente a resultados			
Diferencias de conversión	16.5	14.441	(86.317)
Coberturas de flujos efectivo	13.3	75	1.947
Entidades valoradas por el método de la participación	12	55	671
Efecto impositivo	19.2	(19)	(487)
<b>Total partidas que pueden traspasarse posteriormente a resultados</b>		<b>14.553</b>	<b>(84.186)</b>
Total Otro resultado global		(7.259)	(100.085)
<b>RESULTADO GLOBAL TOTAL</b>		<b>136.977</b>	<b>28.558</b>
a) Atribuido a la entidad dominante		131.737	27.909
b) Participaciones no dominantes	16.6	5.240	649

## 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 31/12/2016</b>		<b>45.940</b>	<b>1.121.070</b>	<b>342.606</b>	<b>(14.256)</b>	<b>327.444</b>	<b>(403.190)</b>	<b>100.693</b>	<b>1.520.307</b>	<b>43.307</b>	<b>1.563.614</b>
Efecto de cambios en políticas contables	2.3					(616.473)	337.144		(279.329)		(279.329)
<b>PATRIMONIO NETO A 01/01/2017</b>		<b>45.940</b>	<b>1.121.070</b>	<b>342.606</b>	<b>(14.256)</b>	<b>(289.030)</b>	<b>(66.046)</b>	<b>100.693</b>	<b>1.240.978</b>	<b>43.307</b>	<b>1.284.284</b>
<b>Total ingresos y gastos reconocidos</b>				(692)		(14.026)	(81.296)	123.923	27.909	649	28.558
Distribución de dividendos				(29.986)					(29.986)	(1.734)	(31.720)
Operaciones con acciones propias	16.3		(767)	767	(767)				(767)		(767)
Otras operaciones con socios o propietarios	5.2					5.386			5.386	(15.555)	(10.169)
<b>Operaciones con socios o propietarios</b>		<b>0</b>	<b>(767)</b>	<b>(29.219)</b>	<b>(767)</b>	<b>5.386</b>			<b>(25.367)</b>	<b>(17.289)</b>	<b>(42.656)</b>
Distribución resultados 2016	16.4			80.186		20.507		(100.693)			
Otras variaciones						(219)			(219)	(111)	(330)
<b>Otras variaciones del patrimonio neto</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>80.186</b>	<b>0</b>	<b>20.287</b>	<b>0</b>	<b>(100.693)</b>	<b>(219)</b>	<b>(111)</b>	<b>(330)</b>
<b>PATRIMONIO NETO A 31/12/2017</b>		<b>45.940</b>	<b>1.120.303</b>	<b>392.882</b>	<b>(15.023)</b>	<b>(277.382)</b>	<b>(147.343)</b>	<b>123.923</b>	<b>1.243.300</b>	<b>26.556</b>	<b>1.269.856</b>
<b>Total ingresos y gastos reconocidos</b>				(1.393)		(18.573)	11.624	140.079	131.737	5.240	136.977
Distribución de dividendos	8			(38.333)					(38.333)	(1.413)	(39.745)
Operaciones con acciones propias	16.3		(1.002)	1.002	(1.002)				(1.002)		(1.002)
Otras operaciones con socios o propietarios	5.2					(1.573)			(1.573)	19.796	18.223
<b>Operaciones con socios o propietarios</b>			<b>(1.002)</b>	<b>(37.331)</b>	<b>(1.002)</b>	<b>(1.573)</b>			<b>(40.908)</b>	<b>18.384</b>	<b>(22.524)</b>
Distribución resultados 2017	16.4			77.070		46.853		(123.923)			
Otras variaciones				645		(677)			(32)	(73)	(105)
<b>Otras variaciones del patrimonio neto</b>				<b>77.715</b>		<b>46.176</b>		<b>(123.923)</b>	<b>(32)</b>	<b>(73)</b>	<b>(105)</b>
<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>(251.352)</b>	<b>(135.718)</b>	<b>140.079</b>	<b>1.334.097</b>	<b>50.107</b>	<b>1.384.204</b>

## Estado de Flujos de Efectivo Consolidado

(miles de €)	Nota	31/12/2018	31/12/2017 (Reexpresado)
<b>1. ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN</b>			
Resultado consolidado antes de impuestos		185.395	169.738
Ajustes al resultado:			
<i>Amortizaciones y deterioros</i>		120.979	125.439
<i>Resultado de entidades valoradas por el método de la participación</i>		(5.320)	(23.214)
<i>Resultado financiero</i>		25.473	33.114
EBITDA		326.526	305.077
Otros ajustes al resultado		22.410	8.161
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		31.429	18.423
Otros activos		(1.222)	10.698
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		14.359	(31.835)
Otros pasivos		18.611	21.107
Impuestos sobre las ganancias pagados		(15.784)	(72.214)
<b>Total flujos de efectivo netos de las actividades de explotación (I)</b>		<b>396.329</b>	<b>259.417</b>
<b>2. ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>			
Cobro dividendos		9.393	32.188
Inversiones (-):			
Participación en entidades asociadas y negocios conjuntos.		(67.842)	(64.028)
Combinaciones de negocio		(34.160)	(24.521)
Créditos a entidades asociadas y negocios conjuntos, neto de efectivo.	20	(1.151)	(897)
Activos materiales, intangibles e inversiones inmobiliarias	9,10 y 11	(230.107)	(152.887)
Inversiones financieras no corrientes		(15.710)	(107)
Desinversiones (+):			
Activos materiales, intangibles e inversiones inmobiliarias	9,10 y 11	76.145	375
Inversiones financieras no corrientes		11.950	1.660
Inversiones financieras corrientes		1.537	5.113
<b>Total flujos de efectivo netos de las actividades de inversión (II)</b>		<b>(249.943)</b>	<b>(202.737)</b>
<b>3. ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>			
Dividendos pagados (-)		(38.324)	(31.720)
Autocartera	16.3	(1.002)	(767)
Intereses pagados por deudas (-)		(28.805)	(27.453)
Emissiones de deuda	13.2	204.804	280.447
Devolución y amortización de deuda	13.2	(287.292)	(271.005)
<b>Total flujos de efectivo netos de las actividades de financiación (III)</b>		<b>(150.618)</b>	<b>(51.450)</b>
<b>4. AUMENTO/ DISMINUCIÓN BRUTA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (I+II+III)</b>		<b>(4.232)</b>	<b>5.230</b>
<b>5. Efecto de las variaciones de los tipos de cambio en el efectivo o equivalentes (IV)</b>		<b>(14.751)</b>	<b>(40.121)</b>
<b>6. Efecto de las variaciones al perímetro de consolidación (V)</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>7. AUMENTO/ DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (I+II+III-IV+V)</b>		<b>(18.983)</b>	<b>(34.891)</b>
<b>8. Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio</b>		<b>331.885</b>	<b>366.775</b>
<b>9. Efectivo o equivalentes al final del ejercicio (7+8)</b>		<b>312.902</b>	<b>331.884</b>



## Notas a las Cuentas Anuales Consolidadas

### Nota 1. Información del Grupo

La sociedad dominante, Meliá Hotels International, S.A., es una sociedad anónima española que fue constituida en Madrid 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.

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.

Con más de 60 años en la industria hotelera y más de 390 hoteles en 44 países y presencia en 4 continentes, tanto urbanos como en resorts vacacionales, Meliá Hotels International es una de las compañías hoteleras líderes en el mundo. Busca consolidar su presencia en mercados clave y fortalecer su internacionalización a través de sus diferentes marcas: Gran Meliá, Paradisus Resorts, ME by Meliá, Meliá Hotels & Resorts, INNSIDE by Meliá y Sol by Meliá.

## 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 2018, 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 Resultados, del Estado del resultado global, del Estado de cambios en el patrimonio neto, del Estado de flujos de efectivo, así como de la Memoria, 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, 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 4.6). 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 2017.

- ✓ NIIF 15: “Ingresos ordinarios procedentes de contratos con clientes” y consiguientes modificaciones a otras normas.
- ✓ NIIF 9: “Instrumentos financieros” y consiguientes modificaciones a otras normas.
- ✓ Modificación NIIF 4: “Aplicación de la NIIF 9 “Instrumentos financieros” con la NIIF 4 “Contratos de seguro”.
- ✓ Mejoras anuales de las NIIF (Ciclo 2014-2016): NIIF 1 “Adopción por primera vez de las Normas Internacionales de Información Financiera y NIC 28 “Inversiones en entidades asociadas y en negocios conjuntos”.
- ✓ Modificación NIIF 2: “Clasificación y valoración de las transacciones con pagos basados en acciones”.
- ✓ Modificación NIC 40: “Transferencias de inversiones inmobiliarias”.
- ✓ CINIIF 22: “Transacciones en moneda extranjera y contraprestaciones anticipadas”.

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 a excepción de lo indicado a continuación respecto de la NIIF 15, no tienen efectos significativos sobre los estados financieros consolidados, ni sobre la situación financiera del Grupo.

#### *NIIF 15: “Ingresos ordinarios procedentes de contratos de clientes”*

Con fecha 1 de enero de 2018, ha entrado en vigor la nueva norma de “Ingresos ordinarios procedentes de contratos con clientes” (NIIF 15), sin impacto en el reconocimiento de ingresos del principal segmento operativo del Grupo (negocio hotelero), pero que ha modificado el modelo de reconocimiento de ingresos del negocio del club vacacional.

Dadas las características de los contratos vigentes con clientes del club vacacional, y una vez realizado el análisis de cinco etapas establecido en la Norma, la Compañía ha concluido que los ingresos procedentes de dichos contratos deberán reconocerse bajo esta nueva Norma a medida que los clientes hagan uso de las semanas a las que les da derecho la compra de sus correspondientes membresías (ver Nota 3.11).

El Grupo ha optado por la aplicación retrospectiva de la nueva norma, por lo que se presenta la información comparativa reexpresada en función de los efectos que la aplicación del nuevo modelo de reconocimiento de ingresos habría tenido en dichos estados financieros de haberse aplicado desde la firma de dichos contratos. En la Nota 2.3 se ofrecen desgloses adicionales al respecto.

**NIIF 9: “Instrumentos financieros”**

Tras la entrada en vigor de la NIIF 9 “Instrumentos financieros” el pasado 1 de enero de 2018, el Grupo aplica los criterios de valoración recogidos en dicha norma, concluyendo que de dicha aplicación no se derivan cambios en los estados financieros, aunque sí en los desgloses por categorías de los instrumentos financieros incluidos en el balance consolidado (ver Nota 13).

El grupo aplica el enfoque simplificado para reconocer la pérdida esperada referida principalmente a la partida de “Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar”. Dada la tipología del cliente hotelero no se han registrado cambios en el deterioro calculado anteriormente bajo NIC 39.

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:

- ✓ NIIF 16: “Arrendamientos”.
- ✓ NIIF 17: “Contratos de seguros”.
- ✓ CINIIF 23: “Incertidumbre sobre el tratamiento del impuesto sobre las ganancias”.
- ✓ Modificación NIIF 9: “Componente de pago anticipado con compensación negativa”.
- ✓ Modificación NIC 28: “Intereses a largo plazo en asociadas y negocios conjuntos”.
- ✓ Mejoras anuales de las NIIF (Ciclo 2015-2017): NIIF 3 “Combinaciones de negocio”, NIIF 11 “Acuerdos conjuntos”, NIC 12 “Impuesto sobre las ganancias” y NIC 23 “Costes por intereses”.
- ✓ Modificación NIC 19: “Modificación, reducción o liquidación del plan”.
- ✓ Modificación NIC 28 y NIIF 10: “Venta o aportación de activos entre un inversor y sus asociadas o negocios conjuntos”.

A excepción de lo comentado en los párrafos siguientes, no se espera que la adopción del resto de normas anteriormente mencionadas suponga impactos materiales en los estados financieros del Grupo.

**NIIF 16 “Arrendamientos”**

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

A fecha de formulación de las presentes cuentas anuales consolidadas, los trabajos realizados permiten disponer de una base de datos actualizada de las condiciones contractuales de todos los hoteles en alquiler del Grupo, en particular, del histórico y la previsión de los pagos sustancialmente fijos, así como plazos de arrendamiento.

El portfolio del Grupo incluye a fecha de cierre 100 hoteles explotados por diferentes filiales en régimen de alquiler, principalmente en ciudades europeas. El Grupo tiene previsto adoptar la norma para sus estados financieros del ejercicio 2019 bajo el modelo retrospectivo, que implica la reconstrucción de los compromisos de pago adquiridos en cada uno de los contratos de arrendamiento suscritos desde su fecha de firma. Los principales impactos estimados sobre el balance consolidado a 31 de diciembre de 2018 son:

- Activos por derecho de uso (ROU, por sus siglas en inglés) valorados a coste amortizado, con un valor neto contable aproximado de 1.016,7 millones de euros.
- Pasivos por contratos de arrendamiento valorados a tipo de interés efectivo, con un valor neto contable aproximado de 1.249,1 millones de euros.
- Activos y pasivos por impuesto diferido, por la diferencia entre valor fiscal y contable de activos y pasivos surgidos del reconocimiento de los activos y pasivos comentados anteriormente, por un valor neto aproximado de 58,1 millones de euros.

Los impactos calculados sobre la cuenta de resultados consolidada del ejercicio 2018 son:

- Reducción del gasto por Arrendamientos en 172,2 millones de euros.
- Incremento del gasto de Amortizaciones y deterioros en 120,3 millones de euros.
- Incremento del gasto financiero en 41,2 millones de euros.
- Incremento del gasto por impuesto sobre las ganancias en 2,7 millones de euros.

Así mismo, la Compañía es arrendataria de otros activos también afectos por el cambio de normativa contable: oficinas, elementos de transporte, y otros, cuyo valor contable a fecha de transición bajo los criterios de la NIIF 16 es muy inferior. Se estima que el impacto en el pasivo del Grupo por estos activos oscilará entre los 20 y 30 millones de euros.

Para el cálculo inicial de las cifras comentadas anteriormente, la Compañía ha aplicado las siguientes políticas contables, estimaciones y criterios:

- a) Alcance:
  - ✓ La Compañía ha decidido acogerse a la exención por bajo valor para los contratos de arrendamiento cuyo activo subyacente no supera los 5.000 dólares americanos y por corto plazo para los contratos de arrendamiento concertados para un plazo inferior a un año.
  - ✓ La Compañía considera que los contratos de gestión hotelera no se encuentran en el ámbito de aplicación de la NIIF 16 y mantendrá el reconocimiento de ingresos de gestión en base a la NIIF 15.
  - ✓ Se ha optado por no registrar separadamente 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.
- b) Pagos mínimos
  - ✓ La mayoría de los contratos de arrendamiento hotelero incluyen un pago contingente en función del índice de precios local que se revisa normalmente con periodicidad anual. La tasa existente 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.
- c) 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.
- d) Tasa de descuento
  - ✓ Dada la dificultad de establecer la tasa de interés implícita en los contratos de arrendamiento, el Grupo ha optado por calcular la tasa de incremental por préstamos aplicable a cada contrato.
  - ✓ Se ha diseñado un modelo de cálculo de dichas tasas incrementales basado 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.

### Otros cambios de políticas contables

Las filiales venezolanas del Grupo están sometidas desde hace varios años a un creciente ritmo de hiperinflación de su economía y la consiguiente devaluación de su moneda, generando impactos relevantes en los estados financieros consolidados.

Concretamente, el Grupo ha venido reconociendo la revalorización de las partidas no monetarias de los balances de sus filiales venezolanas en la línea de Ganancias Acumuladas del patrimonio neto del Grupo, mientras que las diferencias de conversión generadas en la conversión a euros de sus balances se reconocían en su correspondiente epígrafe a través del Estado de Resultado Global.

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 comentadas anteriormente, el Grupo ha modificado en el ejercicio 2018 su política contable, respecto de la presentación de ambos efectos en el patrimonio neto consolidado, reconociendo tanto el efecto de la revalorización de partidas no monetarios como el efecto de las diferencias de conversión a euros, directamente en el epígrafe de Ganancias Acumuladas del patrimonio neto.

Conforme a lo establecido en la NIC 8, se ha procedido a reexpresar la información comparativa, tomando los importes reflejados como diferencias de conversión de las filiales venezolanas. Los impactos de dicha reexpresión se desglosan en la Nota 2.3.

## 2.2. Imagen fiel

El balance y la cuenta de resultados consolidados han sido preparados 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 Anexos 1 y 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 resultados, estado del resultado global, estado de cambios en el patrimonio neto y estado de flujos de efectivo del ejercicio 2018 y, a efectos comparativos, los del ejercicio 2017. Se muestran también importes comparativos referidos al ejercicio 2017 respecto de la información cuantitativa recogida en las distintas notas de la memoria consolidada.

Tal como se indica en la Nota 2.1., en el ejercicio 2018 se han producido cambios en las políticas contables aplicadas por el Grupo Meliá que obligan a la reexpresión de la información comparativa referida al ejercicio 2017, por la entrada en vigor de la NIIF 15 y por el cambio de criterio contable respecto al reconocimiento del efecto de la inflación y de la devaluación que afecta a sus filiales venezolanas.

En los siguientes cuadros, se muestran los impactos de dicha reexpresión sobre los estados financieros consolidados formulados para el ejercicio 2017, respecto de los comparativos presentados en el presente ejercicio.

En cuanto al balance consolidado, se desglosa conciliación a 1 de enero y a 31 de diciembre de 2017:

(miles de €)	01/01/2017	NIIF 15	Venezuela	01/01/2017 (reexpresado)	31/12/2017	NIIF 15	Venezuela	31/12/2017 (reexpresado)
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>								
Inmovilizado material	1.693.393	36.574		1.729.968	1.649.615	32.425		1.682.040
Activos por impuestos diferidos	135.941	104.214		240.154	122.334	97.956		220.291
Resto activo no corriente	711.228			711.228	702.001			702.001
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2.540.562</b>	<b>140.788</b>		<b>2.681.350</b>	<b>2.473.950</b>	<b>130.382</b>		<b>2.604.332</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>								
Existencias	63.954	(24.801)		39.153	53.255	(19.176)		34.079
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	275.269	14.187		289.456	258.071	12.895		270.967
Resto activo corriente	443.685			443.685	435.531			435.531
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>782.907</b>	<b>(10.613)</b>		<b>772.294</b>	<b>746.857</b>	<b>(6.281)</b>		<b>740.577</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3.323.470</b>	<b>130.175</b>		<b>3.453.645</b>	<b>3.220.807</b>	<b>124.101</b>		<b>3.344.908</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>								
Ganancias Acumuladas	327.444	(279.329)	(337.144)	(289.030)	366.181	(279.329)	(364.234)	(277.383)
Diferencias de conversión	(400.725)		337.144	(63.581)	(541.106)	31.233	364.234	(145.638)
Resultado del ejercicio atribuido dominante					128.728	(4.805)		123.923
Resto patrimonio neto	1.636.895			1.636.895	1.568.954			1.568.954
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>1.563.613</b>	<b>(279.329)</b>		<b>1.284.284</b>	<b>1.522.757</b>	<b>(252.901)</b>		<b>1.269.856</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>								
Subvenciones de capital y otros ingresos diferidos	28.603	394.206		422.810	25.567	361.472		387.039
Provisiones	35.577	(2.871)		32.706	44.808	(2.300)		42.507
Pasivos por impuestos diferidos	184.689	18.169		202.858	167.107	17.831		184.938
Resto pasivo no corriente	632.482			632.482	653.928			653.928
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>881.352</b>	<b>409.504</b>		<b>1.290.856</b>	<b>891.410</b>	<b>377.002</b>		<b>1.268.412</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>								
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>878.505</b>			<b>878.505</b>	<b>806.640</b>			<b>806.640</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>3.323.470</b>	<b>130.175</b>		<b>3.453.645</b>	<b>3.220.807</b>	<b>124.101</b>		<b>3.344.908</b>

A continuación, se presenta conciliación de la cuenta de resultados consolidada del ejercicio 2017:

(miles de €)	2017	NIIF 15	2017 (reexpresado)
<b>Ingresos Operativos</b>	<b>1.885.166</b>	<b>(25.982)</b>	<b>1.859.183</b>
Consumos	(215.232)	4.002	(211.230)
Gastos de personal	(502.699)		(502.699)
Otros gastos	(678.714)	16.805	(661.909)
<b>EBITDAR</b>	<b>488.521</b>	<b>(5.176)</b>	<b>483.345</b>
Arrendamientos	(178.268)		(178.268)
<b>EBITDA</b>	<b>310.252</b>	<b>(5.176)</b>	<b>305.077</b>
Amortizaciones y deterioros	(124.305)	(1.134)	(125.439)
<b>EBIT / Resultado de explotación (*)</b>	<b>185.948</b>	<b>(6.309)</b>	<b>179.638</b>
<b>Resultado Financiero</b>	<b>(33.114)</b>		<b>(33.114)</b>
<b>Resultado de entidades valoradas por el método de la participación</b>	<b>23.214</b>		<b>23.214</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>176.048</b>	<b>(6.309)</b>	<b>169.738</b>
Impuesto sobre las ganancias	(42.599)	1.504	(41.095)
<b>RESULTADO CONSOLIDADO</b>	<b>133.448</b>	<b>(4.805)</b>	<b>128.643</b>
a) Atribuido a entidad dominante	128.728		123.923
b) Atribuido a intereses minoritarios	4.720		4.720

## 2.4. Medidas alternativas de rendimiento

De acuerdo a las directrices publicadas por el ESMA (European Securities and Markets Authority) con fecha 5 de octubre de 2015 (ESMA/2015/1415es), 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 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 utilizado 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 resultados consolidada, para el ejercicio 2018 se ofrece en el siguiente cuadro:

(miles de €)	Ingresos	Gastos	EBITDAR	Arrendamientos	EBITDA
Cuenta de Resultados Consolidada	1.831.315	(1.311.667)	519.648	(193.122)	326.526
Resultados por venta de activos	(11.810)	5.031	(6.780)		(6.780)
Resultados por valoración inversiones inmobiliarias	(12.557)	6.063	(6.494)		(6.494)
Resultados relacionados con activos no corrientes mantenidos para la venta	(16.782)	11.294	(5.487)		(5.487)
Sin plusvalías	1.790.166	(1.289.279)	500.887	(193.122)	307.765

En la cuenta de resultados consolidada del ejercicio 2018 se incluyen resultados relacionados con la venta de los activos hoteleros que el Grupo posee en Puerto Rico. Debido a que la operación está pendiente de conclusión positiva de un proceso de *due diligence*, no se reportan como resultados por venta de activos (ver Nota 14).

A efectos comparativos, cabe mencionar que en la cuenta de resultados consolidada del ejercicio 2017 no se incluían resultados susceptibles de ser excluidos para el cálculo del EBITDA sin plusvalías.

- ✓ 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. El resumen del cálculo del margen sobre EBITDAR y EBITDA sin plusvalías de los ejercicios 2018 y 2017 se presenta en el siguiente cuadro:

(miles de €)	2018	2017
Ingresos sin plusvalías	1.790.166	1.859.183
EBITDAR sin plusvalías	500.887	483.345
Margen EBITDAR sin plusvalías	27,98%	26,00%
EBITDA sin plusvalías	307.765	305.077
Margen EBITDA sin plusvalías	17,19%	16,41%

- ✓ Deuda Neta: Es un indicador utilizado para evaluar el apalancamiento financiero. Se calcula como diferencia entre la deuda con entidades de crédito y emisiones de títulos a corto y largo plazo, menos el Efectivo y otros medios líquidos equivalentes. La conciliación de este indicador con los diferentes epígrafes del balance consolidado para los ejercicios 2018 y 2017 se muestra a continuación:

(miles de €)	2018	2017
Obligaciones y otros valores negociables (no corriente)	33.835	
Deudas con entidades de crédito (no corriente)	719.949	644.515
Obligaciones y otros valores negociables (corriente)	51.526	71.610
Deudas con entidades de crédito (corriente)	115.066	209.482
Efectivo y otros medios líquidos equivalentes	(312.902)	(331.885)
Deuda Neta	607.474	593.721

- ✓ 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. El cálculo para los ejercicios 2018 y 2017 se muestra en el siguiente cuadro:

(miles de €)	2018	2017
Deuda Neta	607.474	593.721
EBITDA sin plusvalías	307.765	305.077
Deuda Neta sobre EBITDA	1,97	1,95

- ✓ 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 2018 y 2017 se muestra en el siguiente cuadro:

(nº de habitaciones)	2018	2017
Habitaciones disponibles	11.455.751	11.611.220
Habitaciones ocupadas	8.246.993	8.277.433
<b>Tasa de ocupación</b>	<b>72,0%</b>	<b>71,3%</b>

- ✓ **RevPar (Revenue Per available room):** El ingreso por habitación disponible es el resultado de dividir los ingresos totales de habitación (ver Nota 7.1) 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 2018 y 2017 es:

(miles de €)	2018	2017
Ingresos por habitación	989.734	986.038
Habitaciones disponibles	11.455.751	11.611.220
<b>RevPAR (euros)</b>	<b>86,40</b>	<b>84,92</b>

- ✓ **ARR (Average room rate):** El precio medio por habitación se calcula dividiendo el total de ingresos de habitación (ver Nota 7.1) 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 2018 y 2017 es:

(miles de €)	2018	2017
Ingresos por habitación	996.792	985.465
Habitaciones ocupadas	8.246.993	8.277.433
<b>ARR (euros)</b>	<b>120,87</b>	<b>119,05</b>

## 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.

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 este.

Las asociadas y negocios conjuntos se consolidan aplicando el método de la participación. Según este método, el importe en libros de la inversión se incrementa o disminuye para reconocer la participación del Grupo en los resultados 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, 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 sociedad.

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 2018 y 2017, una vez realizados los ajustes de homogeneización valorativa a las NIIF correspondientes.

### *Combinaciones de negocios*

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 entidad 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 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 calculados 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 bienes, derechos y obligaciones 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 bienes, derechos y obligaciones 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.

En el momento de la enajenación, total o parcial, o devolución de aportaciones, de una sociedad extranjera, las diferencias de conversión acumuladas desde el 1 de enero de 2004, fecha de transición a NIIF, relativas a dicha sociedad, reconocidas en patrimonio, se imputan a la cuenta de resultados 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 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 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 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 y 3.2. 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. En las Notas 9 y 10 se detallan los análisis efectuados por el Grupo.

### *Provisión por 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 la Dirección de la Compañía.

Los activos por impuesto diferido se registran para todas aquellas diferencias temporarias deducibles, bases imponibles negativas pendientes de compensar y deducciones pendientes de aplicar, para las que es probable que la Compañía disponga de ganancias fiscales futuras que permitan la aplicación de estos activos. Los administradores 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.

En la Nota 19 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. La mayor parte de estas valoraciones se obtienen de estudios realizados por expertos independientes.

### *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, tal como se indica en la Nota 3.3.

### *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.

### *Provisión por contratos onerosos*

La estimación del importe a provisionar por contratos onerosos requiere de un grado de juicio importante por parte del Grupo, pues depende de los flujos de caja previstos asociados a dichos contratos, que se refieren principalmente a contratos de arrendamiento de establecimientos hoteleros.

La estimación de estos flujos de caja futuros requiere el uso de hipótesis sobre la ocupación, el precio medio y la evolución de costes asociados a dicha explotación hotelera, así como a la tasa de descuento empleada para actualizar dichos flujos.

El Grupo hace uso de su experiencia en la explotación y gestión hotelera para determinar dichas hipótesis y realizar los cálculos correspondientes, que se detallan en la Nota 17.2.

### *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 100.000 (1VES=100.000 VEF).

Sin embargo, desde el ejercicio 2017, 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 2014, 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 3.853,14 bolívares soberanos por dólar lo que ha supuesto una devaluación de 1.222.085% con respecto al ejercicio anterior. A cierre del ejercicio 2017, el tipo de cambio sintético estimado fue de 31.526,65 bolívares fuertes por dólar (0,32 bolívares soberanos por dólar).

La inflación considerada para este cálculo en el ejercicio 2018 ha sido de 1.222.085%, 2.350% en 2017. Dichas estimaciones están basadas en estudios soportados por expertos independientes, dado que no hay cifras oficiales publicadas al respecto desde 2015.

La Compañía 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.



## 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 de situación 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 un tipo que considera los riesgos específicos de cada uno de los activos, 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 9.

#### *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 los gastos de I+D+i 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 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.

Para los contratos de arrendamiento en los cuales, en base al análisis de la naturaleza del acuerdo y de las condiciones del mismo, se deduzca que se han transferido al Grupo sustancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad del activo objeto del contrato, dicho acuerdo se califica como arrendamiento financiero, y por tanto, los mismos se contabilizan por su naturaleza en el inmovilizado material por un importe equivalente al menor de su valor razonable y el valor presente de los pagos mínimos establecidos al comienzo del contrato de alquiler, menos la depreciación acumulada y cualquier pérdida por deterioro experimentada. En estos casos, la cuota contingente del arrendamiento se imputa como mayor gasto financiero en la cuenta de resultados del ejercicio.

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. 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:

Edificios	40-50 años
Instalaciones	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. 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. El coste de dichas roturas y bajas se ha imputado en el epígrafe Amortizaciones y deterioros, de la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada.

#### *Deterioro de valor del activo material*

El Grupo evalúa en cada cierre de ejercicio si hay indicios de que los activos 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. 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.

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. Al evaluar el valor de uso, los flujos de efectivo futuros se descuentan a valor actual utilizando una tasa de descuento que refleje la evolución del valor del dinero en el tiempo en el mercado actual y los riesgos específicos del activo, principalmente los riesgos de negocio y del país donde radica el activo. 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 período. 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 del ejercicio cualquier variación de valor que se produzca. Las variables utilizadas para el cálculo de dichas estimaciones son las indicadas en la Nota 11.

### 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

No existen diferencias entre los valores razonables calculados para los instrumentos financieros registrados en las cuentas consolidadas del Grupo y sus correspondientes valores contables, tal como se explica en los párrafos siguientes.

#### Activos financieros

Los activos financieros dentro del alcance de la NIC 39 se clasifican según los criterios de valoración como préstamos y partidas a cobrar, activos financieros disponibles para su venta y a valor razonable con cambios en resultados. Estos activos se reconocen inicialmente a su valor razonable, siempre que exista un mercado activo, y se añaden los costes de la transacción directamente imputables. El Grupo no tiene inversiones mantenidas hasta su vencimiento.

#### *Préstamos y partidas a cobrar*

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. Con excepción a lo anterior, aquellos activos con vencimiento a corto plazo y que no tengan un tipo de interés contractual se valoran por el importe nominal, siempre y cuando el efecto de no actualizar los flujos de efectivo no sea significativo.

#### *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 se reconocen, sin compensar, tanto los ingresos del activo cedido, como los gastos del pasivo financiero asociado.

### ***Depósitos y fianzas***

Los depósitos y fianzas no corrientes se valoran al coste amortizado usando el método del tipo de interés efectivo.

Los depósitos y fianzas corrientes no se descuentan.

### ***Efectivo y otros medios líquidos equivalentes***

El efectivo y otros medios líquidos equivalentes comprenden no sólo el dinero en efectivo, de caja y bancos, sino también los depósitos en bancos u otras instituciones financieras con un vencimiento inferior a tres meses desde la fecha de suscripción.

A efectos del estado de flujos de efectivo consolidado, el efectivo y otros medios líquidos equivalentes comprenden las partidas descritas en el párrafo anterior.

### ***Deterioro de valor de los activos financieros***

El importe recuperable de las cuentas a cobrar registradas a coste amortizado se calcula como el valor presente de los flujos futuros de tesorería estimados, descontados utilizando el tipo de interés efectivo original. Las inversiones a corto plazo no se contabilizan a su valor descontado.

La política contable del Grupo es de provisionar el 100% de las cuentas por cobrar del negocio hotelero superiores a un año, además de cualquier saldo con antigüedad inferior a un año, cuando existen dudas razonables acerca de su recuperabilidad.

### **Pasivos Financieros**

Los pasivos financieros dentro del alcance de la NIC 39 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.

Para determinar si una emisión de acciones preferentes es un pasivo financiero o un instrumento de patrimonio, el Grupo evalúa en cada caso los derechos particulares concedidos a la acción para determinar si posee o no la característica fundamental de un pasivo financiero. En caso de que se determine que se trata de un pasivo financiero, se considera como tal y es valorado a cierre de ejercicio por su coste amortizado mediante el método del tipo de interés efectivo, considerando cualquier coste de 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.

***Otros pasivos financieros a coste amortizado***

El resto de pasivos financieros que responden a obligaciones de pago detalladas en la Nota 13 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 dentro del alcance de la NIC 39, 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 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 por expertos independientes, 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 y son ajustadas con el objetivo de reflejar la mejor estimación actual del pasivo correspondiente en cada momento.

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 21).

#### **Contratos Onerosos**

Un contrato de carácter oneroso es aquél en el cual los costes inevitables de cumplir con las obligaciones que conlleva exceden a los beneficios económicos que se espera recibir del mismo. En este caso, las obligaciones presentes que se deriven del contrato son valoradas y reconocidas en los estados financieros como provisiones.

Se revisa anualmente la estimación de resultados futuros derivados de contratos de alquiler, en base a los flujos esperados de las unidades generadoras de efectivo relacionadas, aplicando una tasa de descuento adecuada. En la Nota 17.2 se ofrecen detalles de los análisis realizados por el Grupo.

#### **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, 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 se valoran por el valor razonable de la contraprestación recibida o a recibir, y representan los importes a cobrar por los bienes vendidos, netos de descuentos, devoluciones y del impuesto sobre el valor añadido. Los ingresos ordinarios se reconocen cuando el ingreso se puede medir con fiabilidad, es probable que la entidad vaya a recibir un beneficio económico futuro y cuando se alcancen determinadas condiciones para cada una de las actividades del Grupo que se describen a continuación. 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 y otros servicios relacionados 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.

Las contraprestaciones recibidas se reparten entre los servicios contratados. Se incluyen servicios directos, como habitación, comida y bebida, consumos, etc..., y otros relacionados como banquetes, eventos, alquiler de espacios, etc...

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.

La Compañía realiza una estimación de la parte del precio de venta de las estancias hoteleras, que debe asignarse como valor razonable de dichos puntos canjeables, difiriendo su reconocimiento en la cuenta de pérdidas y ganancias, hasta que se produce el canje de los puntos.

#### *Prestación de servicios de gestión hotelera*

El Grupo reconoce ingresos procedentes de sus contratos de gestión hotelera en cada cierre de periodo, en función de la evolución de las variables que determinan estos ingresos y que, principalmente son los ingresos totales y el Beneficio Bruto Operativo (Gross Operating Profit o GOP) de cada uno de los establecimientos hoteleros gestionados por el Grupo.

#### *Venta de unidades de club vacacional*

Los ingresos por ventas del club vacacional, independientemente del plazo por el que se ceden los derechos de uso de las unidades comercializadas, se reconocen en la medida que los clientes disfrutan de dichos derechos.

Hasta su reconocimiento como ingresos en la cuenta de resultados consolidada, las ventas realizadas a dichos clientes se reconocen en el epígrafe de “Subvenciones de capital y otros ingresos diferidos”, reducidos por el porcentaje de gastos directamente atribuible a las ventas y que se corresponden principalmente a comisiones de venta satisfechas por el Grupo.

### *Ventas de inmovilizado*

El Grupo Meliá realiza una gestión activa de su cartera de activos inmobiliarios que, en aplicación de la NIC 18, se reconocen como ingresos operativos.

De forma general, se reconocen como ingresos las plusvalías netas de la venta por rotación de activos, una vez descontados al precio de venta los importes en libros de los activos correspondientes. Estas operaciones de venta se pueden articular a través de la venta directa del activo o a través de la venta de la sociedad propietaria de dicho activo. En cualquiera de los casos, el Grupo presenta los resultados de la venta como ingresos operativos.

Este segmento operativo de la Compañía incluye, así mismo, 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 operativos 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 resultados consolidada.

### *Dividendos*

Los ingresos por dividendos se reconocen cuando se establece el derecho del Grupo a recibir el cobro correspondiente.

## **3.12 Arrendamientos**

### *Arrendamientos financieros*

Los arrendamientos en que se transfieren sustancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad del bien arrendado son clasificados como arrendamientos financieros.

El arrendatario reconoce en el balance de situación, al inicio del arrendamiento, un activo y un pasivo por el mismo importe, igual al valor razonable del bien alquilado o bien al valor presente de los pagos mínimos del arrendatario, si éste fuera menor. Las cuotas del arrendamiento son divididas en dos partes, la correspondiente a la carga financiera y la correspondiente a la reducción de deuda. La carga financiera es imputada directamente en la cuenta de pérdidas y ganancias.

Los activos registrados por arrendamientos financieros se amortizan durante el periodo más corto entre la vida útil del activo y el periodo de arrendamiento.

Por su parte, el arrendador procede a dar de baja el activo y reconoce una partida a cobrar por el valor actual de los pagos mínimos a recibir, descontados al tipo de interés implícito del contrato. Las sucesivas cuotas a cobrar por dicho arrendamiento se consideran reembolsos del principal y remuneración financiera.

### *Arrendamientos operativos*

Los arrendamientos donde el arrendador mantiene sustancialmente todos los riesgos y beneficios económicos inherentes a la propiedad del bien alquilado son clasificados como arrendamientos operativos. Los pagos en concepto de arrendamiento operativo (netos de cualquier incentivo recibido del arrendador) se cargan en la cuenta de resultados sobre una base lineal durante el período de arrendamiento.

Los activos registrados por arrendamientos operativos se amortizan durante el periodo más corto entre la vida útil del activo y el periodo de arrendamiento.

### 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 SAS y Meliá Inversiones Americanas N.V., que suman como una unidad cada uno de ellos.

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 impuestos diferidos contabilizados. Se reconoce este importe en la cuenta de pérdidas y ganancias, 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.

Los activos y pasivos por impuestos diferidos se registran según el método de pasivo, para todas las diferencias temporarias existentes a la fecha del balance entre el valor en libros de los activos y pasivos y el que constituye el valor fiscal de los mismos.

Los activos por impuestos diferidos y los pasivos por impuestos diferidos 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 impuestos diferidos y los pasivos por impuestos diferidos 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 matriz 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 haya una base imponible positiva 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 impuestos diferidos 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.

### 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 2018 y 2017 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.

Así mismo, se imputa a la cuenta de resultados 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.

Tal y como se comenta en la Nota 2.6, a cierre del ejercicio 2018, no hay cifras oficiales del índice general de precio de la economía venezolana, sin embargo, de acuerdo a estudios de expertos independientes, la hiperinflación se sitúa en torno a 1.222.085%. En 2017, el incremento de la inflación ascendió al 2.350%.

Los impactos más significativos para los ejercicios 2018 y 2017 se detallan en la siguiente tabla:

(miles de €)	2018	2017
Revalorización de activos fijos	18.254	15.936
Disminución Ganancias acumuladas	(14.243)	(21.681)

El impacto reflejado en la disminución de Ganancias acumuladas incluye la compensación en dicho epígrafe de los efectos de la hiperinflación y la devaluación estimadas en el ejercicio.

No existe ninguna otra sociedad en el perímetro de consolidación que tenga la consideración de economía hiperinflacionaria al cierre de los ejercicios 2018 y 2017.

### 3.16 Estado 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.

Dentro del epígrafe de Desinversión de Activos material, intangible e inversiones inmobiliarias, no se consideran como movimientos de caja aquéllos activos adquiridos por medio de contrato de arrendamiento financiero (ver Nota 10).

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.

## Nota 4. 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.

Dentro de los Riesgos Geopolíticos, el Grupo tiene identificado el resultado de las negociaciones sobre el Brexit como uno de los principales, por lo cual desarrolla planes de contingencia e iniciativas comerciales destinados a limitar el potencial impacto de la salida del Reino Unido de la Unión Europea. En este sentido cabe indicar que en 2018 Reino Unido se mantiene como primer país emisor de turistas hacia España con un total de 18,5 millones, aunque este dato supone un ligero descenso frente a 2017 (menos 1,5%), según datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (encuesta de Movimientos Turísticos en Fronteras - Frontur). Por lo tanto, a pesar de la incertidumbre que genera el Brexit, el Reino Unido se mantiene como el principal emisor para España, y por el momento las consecuencias para el sector están siendo mínimas.

A nivel del Grupo Meliá, las estancias de clientes británicos en los hoteles que gestiona el Grupo a nivel global representan un 15% del total (incluyendo hoteles en propiedad, alquiler y gestión). Los análisis realizados por la Compañía se basan en disminución de estancias más que en su impacto en precios (ARR), ya que la estrategia global del Grupo no pasa por competir vía precios con otros destinos donde también reciben un importante número de turistas británicos, sino por una oferta de calidad y turismo sostenible. Por tanto, se han analizado distintos escenarios de pérdida de estancias de clientes británicos que aunque no están directamente relacionados con escenarios de salida pactada o no pactada del Reino Unido de la Unión Europea, sí reflejan la posible reducción en el número de estancias que estos escenarios pueden provocar. Estos análisis basados en caídas de estancias de clientes británicos de un 5%, 10% y 15% respectivamente, vienen acompañados de diferentes planes de contingencia alineados con la estrategia del Grupo, que analizan los impactos en RevPAR, así como en coste por estancia, y que gracias a las iniciativas comerciales planteadas están permitiendo el acceso a mercados emisores alternativos, que compensarían en gran medida la posible pérdida de ingresos provenientes de clientes británicos.

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.

### 4.1 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 2018 es la siguiente (estos importes no incluyen los intereses devengados y no pagados, pero sí los costos de transacción atribuibles a la emisión de dichas deudas):

(miles de €)	Interés Fijo	Interés Variable	Total
Bonos Simples	29.750		29.750
European Commercial Papers (ECP)	51.357		51.357
Otros valores negociables	4.085		4.085
Préstamos bancarios	329.279	146.326	475.605
Préstamos hipotecarios	109.999	242.876	352.875
Pólizas de crédito		125	125
Leasing		3.236	3.236
<b>TOTAL DEUDA</b>	<b>524.469</b>	<b>392.562</b>	<b>917.031</b>

Las deudas a tipo de interés variable están referenciadas básicamente al Euríbor y al Libor USD.

A 31 de diciembre de 2018, 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 13.3.

Adicionalmente, la Compañía mantiene garantías y avales por diversas operaciones, desglosadas en la Nota 21.2



A efectos comparativos se presenta la información correspondiente al ejercicio 2017:

(miles de €)	Interés Fijo	Interés Variable	Total
European Commercial Papers (ECP)	71.670		71.670
Préstamos bancarios	298.212	55.588	353.800
Préstamos hipotecarios	192.719	160.698	353.417
Pólizas de crédito		137.484	137.484
Leasing		6.377	6.377
<b>TOTAL DEUDA</b>	<b>562.601</b>	<b>360.146</b>	<b>922.747</b>

La sensibilidad en miles de euros del resultado de los ejercicios 2018 y 2017 ante variaciones (en puntos básicos) de los tipos de interés, es la siguiente:

Variación	2.018	2.017
+ 25	(644)	(861)
- 25	644	861

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 13.3.

#### 4.2 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 análisis de sensibilidad al tipo de cambio del dólar estadounidense, peso mexicano, peso dominicano y libra esterlina, siendo éstas las monedas extranjeras en las que el Grupo tiene un mayor volumen de negocios.

En el siguiente cuadro, se indica el efecto de la fluctuación del tipo de cambio 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 €)	Pérdidas y Ganancias			
	2018		2017	
	+10%	-10%	+10%	-10%
Peso Dominicano	1.741	(1.741)	1.990	(1.990)
Peso Mexicano	5.064	(5.064)	4.191	(4.191)
Dólar Americano	3.538	(3.538)	3.469	(3.469)
Libra Esterlina	254	(254)	427	(427)
(miles de €)	Patrimonio			
	2018		2017	
	+10%	-10%	+10%	-10%
Peso Dominicano	7.502	(7.502)	10.950	(10.950)
Peso Mexicano	13.307	(13.307)	14.086	(14.086)
Dólar Americano	(7.462)	7.462	(6.361)	6.361
Libra Esterlina	1.841	(1.841)	1.517	(1.517)

La deuda financiera del Grupo está referenciada mayoritariamente al euro, en un 73% (93% en 2017), siendo el peso de la deuda en monedas diferentes del euro de un 27% (7% en 2017), ajustándose así a la generación de caja en las diferentes monedas.

El Grupo consigue así una cobertura natural en las monedas en las que está endeudado dada la generación de caja en esas divisas.

### 4.3 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 2018, 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
European Commercial Papers (ECP)		51.400			51.400
Otros valores negociables			5.000		5.000
Préstamos	11.906	99.690	439.948	284.757	836.300
Pólizas		125			125
Leasings	428	872	2.007		3.308
<b>TOTAL</b>	<b>12.334</b>	<b>152.086</b>	<b>446.955</b>	<b>314.757</b>	<b>926.132</b>

La Compañía considera que, dado el importe de flujos generados, 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 de las obligaciones adquiridas a 31 de diciembre de 2018.

El tipo medio de interés devengado por estos pasivos financieros durante el presente ejercicio es del 3,20%. En el ejercicio 2017 fue del 3,24%.

Así mismo, 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, tal y como se procedió durante el ejercicio 2017.

A efectos comparativos, se detallan los vencimientos a cierre de 2017:

(miles de €)	Menos de 3 meses	3 a 12 meses	1 a 5 años	> 5 años	Total
European Commercial Papers (ECP)	37.100	34.670			71.770
Préstamos	18.361	53.049	447.120	197.297	715.827
Pólizas	59.215	74.242	4.027		137.484
Leasings		3.281	3.255		6.536
<b>TOTAL</b>	<b>114.676</b>	<b>165.242</b>	<b>454.402</b>	<b>197.297</b>	<b>931.617</b>

### 4.4 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 2018 de 31,22 días y de 33,32 días en 2017. El desglose de los saldos de clientes por antigüedad se encuentra en la Nota 15.2.

#### 4.5 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, tasas de rentabilidad adecuadas sobre la inversión, la positiva evolución del valor de las acciones de Meliá Hotels International S.A., una adecuada remuneración de los accionistas vía dividendo, así como asegurar la adecuada y suficiente financiación de las inversiones y proyectos a realizar y mantener una estructura óptima de capital.

En términos de liquidez, el Grupo cuenta con 312,9 millones de euros en caja y depósitos a corto plazo, lo que permite al Grupo afrontar el cumplimiento de los compromisos de pago adquiridos para el próximo ejercicio.

La situación financiera está también respaldada por el sólido apoyo de los bancos de relación y la base de activos de la Compañía. Actualmente, el 38,8% (38,3% al cierre del 2017) del total de la deuda está garantizada por los activos del Grupo, dejando un margen significativo para la obtención de nueva financiación, incluso en ratios medios de “loan-to-value” (relación entre la cantidad prestada y el valor del inmueble) o con descuentos sobre la última valoración de los activos hecha en junio de 2018 por un experto independiente.

En el ejercicio 2018, la Compañía ha alcanzado un nivel de deuda neta de 607,5 millones de euros, siendo la evolución de esta ratio como sigue:

(miles de €)	2018	2017	2016	2015
Deuda	920.376	925.606	909.231	1.117.412
Tesorería	312.902	331.885	366.775	348.617
<b>DEUDA NETA</b>	<b>607.474</b>	<b>593.721</b>	<b>542.456</b>	<b>768.795</b>

Las principales bases para conseguir este desapalancamiento financiero en los últimos años han sido el incremento de tesorería ligado a la mejora todos los segmentos de la Compañía, sobre todo, en la división hotelera, y a una política prudente de bajo endeudamiento.

En el ejercicio 2018 la deuda neta se ha incrementado en 13,7 millones de euros, mientras que en 2017 lo hizo en 51,3 millones de euros. Uno de los principales factores que han provocado el incremento es la inversión realizada en la combinación de negocios referida a la sociedad Adprotel Strand, S.L., sociedad propietaria del hotel Me London, y su integración en los estados financieros consolidados del Grupo (ver Nota 5). No obstante, el ratio de Deuda Neta sobre EBITDA a cierre del ejercicio se ha situado en 1,97 (ver Nota 2.4) hecho que refuerza el firme compromiso del equipo gestor de mantener una situación financiera sólida, con el ratio de Deuda Neta sobre EBITDA siempre por debajo de 2,0.

Cabe mencionar que el nuevo modelo de expansión se centra en desarrollos poco intensivos en capital, es decir en gestión y franquicia y, en menor medida, en alquiler.

#### 4.6 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 2018 según los niveles de jerarquía se desglosan a continuación:

(miles de €)	31/12/2018			
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Total
Inversiones inmobiliarias			149.437	149.437
Activos financieros a valor razonable:				
Derivados de cobertura		10		10
Cartera negociación	203			203
Instrumentos de patrimonio no cotizados			4.036	4.036
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>203</b>	<b>10</b>	<b>153.473</b>	<b>153.685</b>
Pasivos financieros a valor razonable:				
Derivados de cobertura		1.963		1.963
Derivados en cartera de negociación		3.514		3.514
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>5.477</b>		<b>5.477</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 expertos independientes 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. Tal como se indica en la Nota 11, 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, dos centros comerciales 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. En la Nota 11 se ofrece más detalle de las valoraciones realizadas para estimar los valores razonables de las inversiones inmobiliarias, así como información sobre las variaciones sufridas durante los ejercicios 2018 y 2017.

A efectos comparativos, se muestra, a continuación, los saldos contabilizados en las diferentes jerarquías de valoración, a cierre del ejercicio 2017:

(miles de €)	31/12/2017			
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Total
Inversiones inmobiliarias			135.900	135.900
Activos financieros a valor razonable:				
Derivados de cobertura		247		247
Cartera negociación	375			375
Instrumentos de patrimonio no cotizados			4.029	4.029
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>375</b>	<b>247</b>	<b>139.929</b>	<b>140.550</b>
Pasivos financieros a valor razonable:				
Derivados de cobertura		3.299		3.299
Derivados en cartera de negociación		3.668		3.668
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>6.967</b>		<b>6.967</b>

## Nota 5. 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 2018 se muestra en los Anexos 1 y 2, clasificadas en entidades dependientes, negocios conjuntos y entidades asociadas.

La sociedad Meliá Brasil Administraçao, 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 Administraçao 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 encuentran 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 Inversiones Americanas, N.V. 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.

### 5.1 Combinaciones de negocio

En el mes de julio de 2018, el Grupo ha adquirido el 50% de la sociedad Melcom Joint Venture, S.L., mediante la suscripción de una ampliación de capital por importe de 47,4 millones de euros. El desembolso total de Meliá asciende a 84,3 millones de euros, pues incluye un préstamo de socios a Melcom de 36,9 millones de euros. La referida sociedad es titular de:

- El 50% de la sociedad Adprotel Strand, S.L., actual propietaria del hotel Me London, activo estratégico para Meliá, ubicado en Londres, Reino Unido, de 157 habitaciones, y que el Grupo venía operando, en régimen de alquiler, desde el año 2012. En el momento de la entrada en Melcom, Meliá ya era titular directo del otro 50% del accionariado de Adprotel Strand, S.L.
- Los hoteles Sol Pelícanos Ocas (794 habitaciones, ubicado en Benidorm, España) y Palma Bellver by Meliá (384 habitaciones, ubicado en Palma, Baleares). Meliá seguirá gestionando ambos hoteles mediante sendos contratos de arrendamiento operativo.

Derivado de esta operación, la sociedad Adprotel Strand, S.L. está actualmente participada por el Grupo en un porcentaje del 75% (50% directo y 25% indirecto), pasando a integrarla en los estados financieros consolidados a partir de la fecha mencionada anteriormente, por el método de la integración global, y registrando la correspondiente combinación de negocios.

La valoración provisional de esta combinación de negocios incluye activos por valor de 248 millones de euros (incluyendo inmovilizado material por 195 millones de libras esterlinas) y pasivos por 146,1 millones de euros (incluyendo una deuda bancaria por 60,7 millones de libras esterlinas).

Para la correcta contabilización de la operación se ha distribuido el precio de adquisición del 50% de Melcom entre el valor asignado a la combinación de negocios de Adprotel Strand, S.L., por 34,1 millones de euros y el valor asignado al resto de activos de los que es titular Melcom que se integran por el método de la participación por 13,3 millones de euros.

A continuación, se desglosan los importes de la combinación de negocios de la sociedad Adprotel Strand, S.L.:

(miles de €)	Valor Razonable - Julio 2018
<b>ACTIVO</b>	
Activo no corriente	246.756
Fondo de Comercio	7.317
Activo material	219.681
Resto activo no corriente	19.758
<b>Activo corriente</b>	<b>1.216</b>
Deudores comerciales	952
Efectivo y otros medios líquidos equivalentes	264
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>247.972</b>
<b>PASIVO</b>	
<b>Pasivo no corriente</b>	<b>139.515</b>
Deudas a L/P con entidades de crédito	63.235
Otros pasivos financieros no corrientes	68.963
Impuesto diferido de pasivo	7.317
<b>Pasivo corriente</b>	<b>6.625</b>
Deudas a C/P con entidades de crédito	5.384
Resto pasivo corriente	1.240
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>146.140</b>

El fondo de comercio surge en la combinación de negocios por aplicación de la NIC 12, como contrapartida del impuesto diferido de pasivo asociado al ajuste a valor razonable de los activos propiedad de Adprotel Strand, S.L.

La participación no dominante surgida como consecuencia de esta operación asciende a 25,5 millones de euros.

En el ejercicio 2017 no se produjeron combinaciones de negocios.

## 5.2 Otras variaciones de perímetro

Durante el ejercicio 2018 se han producido, además, las siguientes variaciones del perímetro de consolidación:

### Altas

Tras la operación comentada en la Nota 5.1, la sociedad participa en un 50% en el capital de la sociedad Melcom Joint Venture, S.L. y sus filiales Sistema Ribey Cloud, S.L., Pelicanos Property, S.L. y Bellver Property, S.L. Todas ellas se integran desde el mes de julio por el método de la participación (ver Nota 5.1)

Además, en el mes de diciembre la sociedad matriz del Grupo ha adquirido el 20% de la sociedad Mosaico B.V. (Holanda) que participa indirectamente en el 50% de una sociedad mixta cubana que está construyendo un hotel en la ciudad de Trinidad (Cuba).

### Bajas

En el mes de agosto se disolvió la sociedad Grupo Sol Services, participada al 100% por Meliá Hotels International, S.A.

Asimismo, se ha procedido a la disolución de la sociedad Moteles Andaluces, S.A.

Ninguna de las bajas comentadas ha supuesto impactos significativos en las Cuentas consolidadas del Grupo.

### Compra de intereses minoritarios

Durante el primer semestre de 2018, el Grupo ha adquirido el 25% de la sociedad Idiso Hotel Distribution, S.A., que hasta ahora permanecía en poder de minoritarios, por un importe de 7,3 millones de euros. Dicha operación genera un impacto negativo en el patrimonio neto atribuido a la sociedad dominante de 1,3 millones de euros.

### Adquisición de participación adicional en entidades integradas por el método de la participación

El Grupo ha adquirido una participación adicional, a través de la compra de apartamentos, en la Comunidad de Propietarios del hotel Meliá Costa del Sol, incrementando su participación en un 0,16%, y en la Comunidad de Propietarios del hotel Meliá Castilla, incrementando su participación un 0,14%, sin impactos significativos en los estados financieros intermedios consolidados.



A efectos de comparación se detallan las variaciones del 2017:

### **Altas**

En el mes de junio del ejercicio 2017, se incorporó al perímetro de consolidación la sociedad Renasala, S.L., sociedad participada en un 30% por el Grupo Meliá, que con fecha 30 de junio compró el 100% de las acciones de las sociedades Torremolinos Beach Property, S.L., San Antonio Beach Property, S.L., Palmanova Beach Property, S.L., Puerto del Carmen Beach Property, S.L. y Starmel Hotels Op, S.L., sociedades propietarias y explotadora, respectivamente, de los hoteles Sol Príncipe, Sol House Ibiza, Sol Palmanova y Sol Lanzarote.

La sociedad Renasala, S.L. y todas sus filiales entraron en el consolidado del Grupo Meliá por el método de la participación, valorándose dicha participación del Grupo en 10,6 millones de euros, importe desembolsado por Meliá Hotels International, S.A. para la obtención del 30% de Renasala, S.L.

Por otra parte, durante el mes de junio 2017 se incorporó al Grupo la sociedad Starmel Hotels Op2, S.L., participada de forma indirecta por el Grupo Meliá en un 20% y sin impactos significativos en los estados financieros del Grupo.

En el segundo semestre del año la sociedad Producciones de Parques S.L., participada por el Grupo Meliá en un 50%, adquirió por 250 mil euros el 100% de las participaciones de la sociedad Golf Katmandú, S.L., cuyo objeto social es el diseño y construcción de instalaciones recreativas. La operación no generó impactos significativos para el Grupo.

Por otra parte, a finales de ejercicio, el Grupo adquirió por 45,5 millones de euros del 35% de la sociedad Homasi, S.A., sociedad española que, a su vez, participa en una empresa mixta cubana que actualmente posee los derechos de explotación para los próximos 24 años de 4 hoteles en la República de Cuba. Esta operación se realizó, en parte, con accionistas significativos del Grupo y, por tanto, se desglosaba en la nota correspondiente a operaciones vinculadas de los estados financieros del ejercicio 2017.

Asimismo, se constituyó la sociedad Infinity Vacations Dominicana, participada al 100% por el Grupo, cuyo objeto ha sido la construcción del nuevo proyecto vinculado a Circle, el nuevo producto comercial que sustituirá al actual producto Club Meliá, y que ha sido recientemente inaugurado durante el mes de diciembre 2018.

Además, se constituyeron las sociedades Infinity Vacations México, S.A. de C.V (México) e Impact Hospitality Ventures, LLC (EE.UU), sin impactos relevantes para el Grupo.

### **Bajas**

Durante el primer semestre de 2017 se perfeccionó la fusión por absorción de la sociedad Innwise Management, S.L. por parte de su sociedad matriz Idiso Hotel Distribution, S.A.

En el mes de julio se disolvió la sociedad Grupo Sol Asia Limited, participada al 100% por Meliá Hotels International, S.A.

Estas bajas no supusieron variaciones significativas en las cuentas consolidadas del Grupo, al haber asumido sus correspondientes sociedades matriz los activos y pasivos resultantes.

### **Compra de intereses minoritarios**

En el mes de abril de 2017, el Grupo adquirió por 0,3 millones de euros, un derecho de opción de compra sobre la participación minoritaria de la sociedad Sierra Parima, S.A., dedicada a la explotación de un centro comercial en República Dominicana, pasando a integrarla por el 100% y dando de baja el correspondiente minoritario del balance del Grupo por 15,5 millones de euros.

En el segundo semestre, el Grupo adquirió una participación adicional a través de la compra de un apartamento de la Comunidad de Propietarios del hotel Meliá Sol y Nieve, incrementado su participación en un 0,44%.

Adicionalmente, se adquirió un 0,002% de la sociedad Meliá Inversiones Americanas, N.V.

Ninguna de las dos adquisiciones anteriores ha supuesto impactos relevantes en las cuentas consolidadas del Grupo.

### **Venta de participaciones controladoras**

En el segundo semestre se procedió a la venta del 50% de las participaciones de la sociedad Yagoda Inversiones S.L.U., pasando a integrarse por el método de la participación y sin impactos significativos para el Grupo

### *Adquisición y enajenación de participaciones en entidades integradas por el método de la participación*

El Grupo adquirió una participación adicional a través de la compra de apartamentos en la Comunidad de Propietarios del hotel Costa del Sol, incrementando su participación en un 0,82%.

En el mes de noviembre se adquirió una participación adicional de 0,14% con la compra de un apartamento de la Comunidad de Propietarios del hotel Meliá Castilla.

Ninguna de las adquisiciones supuso impactos significativos en las cuentas consolidadas del Grupo.

### **5.3 Cambios de denominación**

En el ejercicio 2018 no se ha producido ningún cambio de denominación, así como tampoco se produjo ningún cambio en el ejercicio 2017.

## Nota 6. 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 de la entidad:

- **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.
- **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.

## 6.1 Información por segmentos operativos

La segmentación de la cuenta de pérdidas y ganancias y de las líneas de balance referidas a la explotación, del ejercicio 2018 se ofrece en el siguiente cuadro:

(miles de €)	División hotelera				Real Estate	Club vacacional	Corporativos	Eliminaciones	Saldo 31/12/18
	Gestión hotelera	Negocio hotelero	Otros neg. vin.gestión hotelera						
<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>									
Ingresos Operativos	295.008	1.554.187	57.992	51.482	75.850	180.674	(383.877)	1.831.315	
Gastos Operativos	(201.854)	(1.127.244)	(54.239)	(27.951)	(68.267)	(206.318)	374.206	(1.311.667)	
<b>EBITDAR</b>	<b>93.154</b>	<b>426.943</b>	<b>3.754</b>	<b>23.530</b>	<b>7.583</b>	<b>(25.644)</b>	<b>(9.671)</b>	<b>519.648</b>	
Arrendamientos	45	(192.563)	(1.517)			(8.758)	9.671	(193.122)	
<b>EBITDA</b>	<b>93.199</b>	<b>234.380</b>	<b>2.237</b>	<b>23.530</b>	<b>7.583</b>	<b>(34.402)</b>		<b>326.526</b>	
Amortizaciones y deterioros	(867)	(96.990)	(969)	807	(1.970)	(20.990)		(120.979)	
<b>EBIT</b>	<b>92.332</b>	<b>137.390</b>	<b>1.268</b>	<b>24.337</b>	<b>5.613</b>	<b>(55.392)</b>		<b>205.548</b>	
Resultado Financiero								(25.473)	
Rdo. Entidades Asociadas		3.200				2.120		5.320	
Rdo. antes de impuestos								185.395	
Impuestos								(41.158)	
<b>RESULTADO CONSOLIDADO</b>									
								<b>144.236</b>	
Rdo. atribuido a minoritarios								(4.158)	
<b>RESULTADO ATRIBUIDO A SOCIEDAD DOMINANTE</b>									
								<b>140.079</b>	
<b>ACTIVOS y PASIVOS</b>									
Inmovilizado material e intangible	45.083	1.701.942	11.916	17.172	114.089	142.187		2.032.389	
Inversiones entidades asociadas		59.899		(237)		138.154		197.817	
Otros activos no corrientes								530.434	
Activos no corrientes mantenidos para la venta								56.081	
Activos corrientes de operación	160.585	140.661	10.233	5.592	127.113	125.115	(293.730)	275.568	
Otros activos corrientes								382.870	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>									
								<b>3.475.159</b>	
Deuda financiera								920.376	
Otros Pasivos no corrientes								630.101	
Pasivos corrientes de operación	116.416	304.103	11.223	5.662	121.680	201.757	(286.833)	474.009	
Otros Pasivos corrientes								66.468	
<b>TOTAL PASIVOS</b>									
								<b>2.090.955</b>	

Dentro de los ingresos del segmento de Gestión hotelera, se registran 146 millones de euros en concepto de honorarios de gestión, de los cuales 11,9 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 35 y 33,1 millones de euros, respectivamente (ver Nota 7.1).

En cuanto a los ingresos operativos del segmento de Real Estate (o Gestión de activos), se incluyen revalorizaciones de activos inmobiliarios por 12,6 millones de euros y las plusvalías netas por la venta de los hoteles Meliá Sevilla, Sol La Palma y Sol Jandía Mar por importe de 6,8 millones de euros. Asimismo, también se incluyen aquéllos generados por el alquiler de locales comerciales de los centros comerciales de América, así como otras prestaciones de servicios, por valor de 2,5 millones de euros. (ver Nota 11).

El principal movimiento incluido en el Inmovilizado material se ha producido en el segmento del negocio hotelero y corresponde a la integración de la sociedad Adprotel Strand, S.L., por un importe de 219,7 millones de euros (ver Nota 5.1).

En cuanto a las eliminaciones realizadas durante el ejercicio, cabe destacar las facturaciones intersegmento por honorarios de gestión y comisiones por valor de 204,2 millones de euros. Las prestaciones de servicios a club vacacional han supuesto 25,3 millones de euros.

La segmentación de la cuenta de pérdidas y ganancias y de las líneas de balance referidas a la explotación, del ejercicio 2017 se ofrece en el siguiente cuadro:

(miles de €)	División hotelera			Real Estate	Club vacacional	Corporativos	Eliminaciones	Saldo 31/12/17
	Gestión hotelera	Negocio hotelero	Otros neg. vin.gestión hotelera					
<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>								
Ingresos Operativos	294.370	1.590.666	66.492	8.664	55.782	190.553	(347.344)	1.859.183
Gastos Operativos	(206.044)	(1.166.089)	(61.628)	(6.658)	(50.667)	(226.638)	341.886	(1.375.838)
<b>EBITDAR</b>	<b>88.326</b>	<b>424.576</b>	<b>4.864</b>	<b>2.006</b>	<b>5.116</b>	<b>(36.085)</b>	<b>(5.458)</b>	<b>483.345</b>
Arrendamientos		(180.721)	(956)			(2.049)	5.458	(178.268)
<b>EBITDA</b>	<b>88.326</b>	<b>243.855</b>	<b>3.907</b>	<b>2.006</b>	<b>5.116</b>	<b>(38.134)</b>		<b>305.077</b>
Amortizaciones y deterioros	(2.040)	(98.251)	(1.014)	(724)	(3.957)	(19.453)		(125.439)
<b>EBIT</b>	<b>86.286</b>	<b>145.605</b>	<b>2.893</b>	<b>1.283</b>	<b>1.159</b>	<b>(57.587)</b>		<b>179.638</b>
Resultado Financiero								(33.114)
Rdo. Entidades Asociadas		7.017		1.362		14.836		23.214
<b>Rdo. antes de impuestos</b>								<b>169.738</b>
Impuestos								(41.095)
<b>RESULTADO CONSOLIDADO</b>								<b>128.643</b>
Rdo. atribuido a minoritarios								(4.720)
<b>RESULTADO ATRIBUIDO A SOCIEDAD DOMINANTE</b>								<b>123.923</b>
<b>ACTIVOS y PASIVOS</b>								
Inmovilizado material e intangible	41.495	1.474.968	10.541	23.443	77.495	217.006		1.844.948
Inversiones entidades asociadas		61.316		2.073		166.255		229.644
Otros activos no corrientes								529.741
Activos corrientes de operación	132.029	211.898	8.454	7.078	110.855	226.359	(391.628)	305.046
Otros activos corrientes								435.531
<b>TOTAL ACTIVOS</b>								<b>3.344.908</b>
Deuda financiera								925.606
Otros Pasivos no corrientes								623.897
Pasivos corrientes de operación	125.348	456.555	11.138	2.373	116.058	41.991	(310.189)	443.275
Otros Pasivos corrientes								82.273
<b>TOTAL PASIVOS</b>								<b>2.075.052</b>

Dentro de los ingresos del segmento de Gestión hotelera, se registraron 153 millones de euros en concepto de honorarios de gestión, de los cuales 11,5 millones se realizaron con entidades asociadas. El resto de 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 tour-operación de la sociedad Sol Caribe Tours, S.A. por 42,8 y 39,6 millones de euros, respectivamente (ver Nota 7.1).

En cuanto a los ingresos operativos del segmento de Real Estate (o Gestión de activos), se incluyeron aquéllos generados por el alquiler de locales comerciales de los centros comerciales de América, así como otras prestaciones de servicios, por valor de 3,1 millones de euros. (ver Nota 11).

Los principales movimientos incluidos en el Inmovilizado material correspondieron a reformas e inversiones realizadas a lo largo del ejercicio en el segmento del negocio hotelero, así como a la revalorización de los activos ubicados en economías hiperinflacionarias por 15,9 millones de euros. El incremento en el epígrafe del club vacacional correspondió, en su mayor parte, al nuevo desarrollo urbanístico llevado a cabo por la sociedad Infinity Vacations Dominicana por importe de 28,8 millones de euros. Por otra parte, se produjo una disminución en este capítulo de 98,6 millones de euros por diferencias de conversión, así como por la amortización del periodo por 103 millones de euros (ver Nota 10).

En cuanto a las eliminaciones del ejercicio 2017, cabe destacar las facturaciones intersegmento por honorarios de gestión y comisiones por valor de 202,7 millones de euros. Las prestaciones de servicios a club vacacional supusieron 5,8 millones de euros.

## 6.2 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 (véase Nota 1):

(miles de €)	ESPAÑA	EMEA (*)	AMERICA	ASIA	Eliminaciones	31/12/2018
Ingresos Operativos	1.095.267	367.039	596.456	5.572	(233.020)	1.831.315
Total Activo	1.759.233	494.625	1.217.687	3.614		3.475.159

(\*) 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 233 millones de euros, correspondiendo 208,9 millones a España, 28,6 millones a EMEA y 4,6 millones negativos a América.

En cuanto a los ingresos operativos por países, destacaron México con 213,6 millones de euros y República Dominicana con 239,9 millones en el segmento de América. En el segmento de EMEA, Alemania aportó 162,9 millones de euros.

Asimismo, en la línea de Total de activos destaca la aportación de México con 444 millones de euros, así como República Dominicana con 503,7 millones de euros, en el epígrafe de América. En lo referente al segmento EMEA es reseñable la aportación del Reino Unido con 273 millones de euros, debido a la integración del hotel Me London (ver Nota 5.1).

A efectos comparativos se presentan los saldos correspondientes al ejercicio anterior:

(miles de €)	ESPAÑA	EMEA (*)	AMERICA	ASIA	Eliminaciones	31/12/2017
Ingresos Operativos	1.057.957	349.677	646.515	4.340	(199.306)	1.859.183
Total Activo	1.855.469	386.968	1.099.423	3.048		3.344.908

(\*) 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 199,3 millones de euros, correspondiendo 216,2 millones a España, 28 millones a EMEA y 45 millones negativos a América.

En cuanto a los ingresos operativos por países, destacaron México con 200 millones de euros y República Dominicana con 280 millones en el segmento de América. En el segmento de EMEA, Alemania aportó 156,8 millones de euros.

Asimismo, en la línea de Total de activos destacó la aportación de México con 443 millones de euros, así como República Dominicana con 377,9 millones de euros, en el epígrafe de América. En lo referente al segmento EMEA destacó la aportación Italia y Países Bajos con 114 y 87,5 millones de euros, respectivamente.



## Nota 7. Otros Ingresos y Gastos

### 7.1 Ingresos operativos

El desglose del saldo de este epígrafe por su naturaleza en la cuenta de pérdidas y ganancias de los ejercicios 2018 y 2017 es el siguiente:

(miles de €)	2.018	2.017
Venta habitaciones	989.734	986.038
Ventas comida y bebida	451.244	484.721
Ingresos inmobiliarios	51.613	8.799
Ingresos club vacacional	50.504	50.023
Ingresos otros negocios	100.236	107.222
Honorarios gestión hotelera	47.011	52.099
Otros ingresos	140.974	170.281
<b>TOTAL</b>	<b>1.831.315</b>	<b>1.859.183</b>

En Otros ingresos destacan 35 millones de euros de la sociedad Sol Caribe Tours, S.A. como consecuencia del desarrollo de su actividad como tour-operador. En el ejercicio 2017 aportó un importe de 42,8 millones de euros.

En el epígrafe de Ingreso inmobiliarios se incluyen los importes referentes a venta de activos fijos, valoración de inversiones inmobiliarias e ingresos relacionados con activos no corrientes mantenidos para la venta (ver Nota 2.5).

### 7.2 Consumos

El desglose del saldo de este epígrafe de la cuenta de pérdidas y ganancias de los ejercicios 2018 y 2017 es el siguiente:

(miles de €)	2.018	2.017
Consumo de comida y bebida	131.976	142.067
Consumo articulos auxiliares	33.836	35.969
Consumo ventas club vacacional	201	765
Consumos varios	24.772	32.429
<b>TOTAL</b>	<b>190.785</b>	<b>211.230</b>

### 7.3 Gastos de personal

El coste de personal se desglosa del siguiente modo:

(miles de €)	2.018	2.017
Sueldos, salarios y asimilados	409.758	388.178
Seguros sociales	89.972	89.235
Otros gastos sociales	20.636	21.665
Indemnizaciones	6.278	3.621
<b>TOTAL</b>	<b>526.644</b>	<b>502.699</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:

	2.018			2.017		
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Dirección	228	86	315	275	103	486
Mandos Medios	1.876	1.224	3.101	2.179	1.396	2.401
Personal Base	10.049	7.798	17.847	9.828	7.544	18.438
<b>TOTAL</b>	<b>12.154</b>	<b>9.109</b>	<b>21.263</b>	<b>12.282</b>	<b>9.043</b>	<b>21.326</b>

## 7.4 Otros gastos

El desglose del saldo de este epígrafe de la Cuenta de pérdidas y ganancias de los ejercicios 2018 y 2017 es el siguiente:

(miles de €)	2.018	2.017
Alquileres varios	17.497	19.366
Mantenimiento y conservación	55.745	57.079
Servicios externos	115.583	114.987
Transportes y seguros	16.350	15.621
Gastos por gestión bancaria	21.843	23.570
Publicidad y promoción	49.112	57.369
Suministros	82.952	88.027
Gastos viajes y billeteaje	10.399	10.170
Tributos sobre actividad	33.872	47.641
Servicios exteriores diversos	152.710	189.132
Otros gastos	38.175	38.947
<b>TOTAL</b>	<b>594.237</b>	<b>661.909</b>

## 7.5 Amortización y deterioro

El desglose del saldo de este epígrafe de la cuenta de pérdidas y ganancias de los ejercicios 2018 y 2017 es el siguiente:

(miles de €)	2.018	2.017
Dotación amortización activos intangibles	20.084	21.279
Dotación amortización activo material	88.095	89.813
Deterioro del inmovilizado material	12.421	14.347
<b>TOTAL</b>	<b>120.600</b>	<b>125.439</b>

Se recoge en el epígrafe 'Deterioro del inmovilizado material' un importe de 8 millones de euros debido 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 2017 fue de 7 millones de euros.

## 7.6 Diferencia negativa de consolidación

Se detalla a continuación el desglose de la diferencia negativa de consolidación surgida de la integración de Adprotel:

(miles de €)	2.018		
	Revalorización participación previa	Ganancia/(Pérdida) por compra	Total
Adprotel Strand, S.L.	8.290	(8.668)	(379)
<b>Total</b>	<b>8.290</b>	<b>(8.668)</b>	<b>(379)</b>

La revalorización de la participación previa corresponde a la diferencia entre el valor contable del 50% de la sociedad Adprotel Strand, S.L. como entidad asociada (ver Nota 12) y el valor razonable del mismo 50% en el momento de su paso a integración global. La pérdida por compra aparece como diferencia entre el precio asignado a la combinación de negocios de 34,1 millones de euros y el valor razonable del 25% de la sociedad (ver Nota 5.1).

En el ejercicio 2017 no se ha producido ninguna diferencia negativa de consolidación.

## 7.7 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 2018 y 2017 es el siguiente:

(miles de €)	2.018	2.017
Ingresos por dividendos	702	151
Ingresos por intereses	6.988	7.208
Otros ingresos financieros	8.432	2.277
<b>Total ingresos financieros</b>	<b>16.121</b>	<b>9.636</b>
Gastos por intereses	(29.889)	(27.755)
Otros gastos financieros	(1.901)	(3.635)
Dotación provisión insolvencias créditos	(18)	(16)
Variación valor razonable instrumentos financieros	(852)	192
<b>Total gastos financieros</b>	<b>(32.660)</b>	<b>(31.215)</b>
Diferencias de cambio (netas)	(8.935)	(11.536)
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>(25.473)</b>	<b>(33.114)</b>

La principal variación incluida en el resultado financiero respecto al ejercicio 2017 por 5,9 millones de euros se incluye en otros ingresos financieros y corresponde a los resultados por actualización de balances que recoge el impacto de la hiperinflación sobre los activos monetarios netos de las sociedades dependientes venezolanas.

En el ejercicio 2018 el dólar se ha apreciado con respecto al euro en un 4,1%, lo que ha supuesto un impacto negativo debido al incremento de pasivos en dólares. Este impacto se ha visto parcialmente mitigado por la apreciación del dólar con respecto al peso dominicano en un 4%, motivado por el incremento de activos en dólares en sociedades cuya moneda funcional es el peso dominicano.

## Nota 8. 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 2018 y 2017 para ambas magnitudes:

(unidades de €)	BÁSICAS		DILUIDAS	
	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2017
Resultado atribuido a sociedad dominante	140.078.784	123.922.434	140.078.784	123.922.434
Corrección resultados				
Resultado ajustado	140.078.784	123.922.434	140.078.784	123.922.434
Número de acciones ordinarias	229.700.000	229.700.000	229.700.000	229.700.000
Autocartera media ponderada	(1.736.468)	(1.676.918)	(1.736.468)	(1.676.918)
Total número de acciones	227.963.532	228.023.082	227.963.532	228.023.082
<b>Ganancias por acción</b>	<b>0,61</b>	<b>0,54</b>	<b>0,61</b>	<b>0,54</b>

El Consejo de Administración propondrá a la Junta General de Accionistas, la distribución de un dividendo bruto por acción, excluidas las acciones propias, de 0,183 euros, para lo cual se dispondrá de un importe máximo a distribuir de 42 millones de euros.

En el ejercicio 2017, la Junta General de Accionistas acordó distribuir a sus accionistas un dividendo bruto por acción, excluidas las acciones propias, de 0,1681 euros, para el cual se desembolsaron, en el segundo semestre del ejercicio 2018, 38,3 millones de euros.

## Nota 9. Activos Intangibles

El detalle del coste y la amortización acumulada de los activos intangibles es el siguiente:

(miles de €)	Saldo 31/12/17	Amortización 2018	Altas	Bajas	Variaciones Perímetro	Diferencias cambio	Saldo 31/12/18
<b>COSTE</b>							
Fondo de comercio	60.714				7.317	(32)	67.999
Derechos de traspaso	101.007		6.774	(945)		(2.095)	104.741
Aplicaciones informáticas	165.805		21.039	(790)		35	186.089
Otro inmovilizado intangible	7.163		19			27	7.209
<b>Total Coste</b>	<b>334.688</b>		<b>27.831</b>	<b>(1.735)</b>	<b>7.317</b>	<b>(2.064)</b>	<b>366.038</b>
<b>AMORTIZACION ACUMULADA</b>							
Derechos de Traspaso	(47.110)	(4.382)				716	(50.777)
Aplicaciones Informáticas	(119.628)	(15.656)	149	561		(4)	(134.578)
Otro Inmovilizado intangible	(5.043)	(46)				(7)	(5.095)
<b>Total Amortización Acumulada</b>	<b>(171.781)</b>	<b>(20.084)</b>	<b>149</b>	<b>561</b>		<b>705</b>	<b>(190.450)</b>
<b>VALOR NETO CONTABLE</b>	<b>162.907</b>	<b>(20.084)</b>	<b>27.980</b>	<b>(1.174)</b>	<b>7.317</b>	<b>(1.359)</b>	<b>175.588</b>

El epígrafe Fondo de Comercio ha incrementado su valor a causa de la integración de la sociedad Adprotel Strand, S.L.U., ver Nota 5.1.

En la línea de Derechos de traspaso, las altas corresponden a la adquisición del derecho de explotación de un hotel en régimen de gestión en Reino Unido y de tres en España. Las bajas corresponden al cese del derecho de explotación de un hotel en régimen de gestión en Qatar.

En el capítulo de altas de Aplicaciones informáticas se incluyen 12,3 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.

Por otra parte, el impacto de las Diferencias de cambio se debe a la depreciación de la libra y del real brasileño y su impacto en los Derechos de traspaso que el Grupo posee sobre hoteles en Reino Unido y Brasil.

A efectos comparativos, el detalle de estos movimientos en el ejercicio 2017 fue:

(miles de €)	Saldo 31/12/16	Amortización 2017	Altas	Bajas	Diferencias cambio	Saldo 31/12/17
<b>COSTE</b>						
Fondo de comercio	60.769				(56)	60.714
Derechos de traspaso	108.141		25	(1.913)	(5.246)	101.007
Aplicaciones informáticas	147.440		18.682	(82)	(235)	165.805
Otro inmovilizado intangible	7.203		76	(5)	(111)	7.163
Inmovilizado en curso						
<b>Total Coste</b>	<b>323.553</b>		<b>18.782</b>	<b>(2.000)</b>	<b>(5.647)</b>	<b>334.688</b>
<b>AMORTIZACION ACUMULADA</b>						
Derechos de Traspaso	(44.229)	(5.439)		1.053	1.506	(47.110)
Aplicaciones Informáticas	(104.229)	(15.725)	(5)	68	262	(119.628)
Otro Inmovilizado intangible	(5.013)	(115)		7	78	(5.043)
<b>Total Amortización Acumulada</b>	<b>(153.471)</b>	<b>(21.279)</b>	<b>(5)</b>	<b>1.127</b>	<b>1.846</b>	<b>(171.781)</b>
<b>VALOR NETO CONTABLE</b>	<b>170.083</b>	<b>(21.279)</b>	<b>18.777</b>	<b>(873)</b>	<b>(3.801)</b>	<b>162.907</b>

Las bajas registradas en el presente ejercicio en la línea de derechos de traspaso correspondieron, principalmente, al cese del derecho de explotación de dos hoteles en régimen de gestión en España.

En el capítulo de altas de aplicaciones informáticas se incluyeron 10,4 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.

Durante el ejercicio 2016, se revisó la vida útil de algunas aplicaciones informáticas que la Compañía consideraba como indefinida. Como resultado de este análisis, se realizó un cambio en la vida útil estimada debido al proceso de reestructuración tecnológica en el que está inmerso el Grupo. Dichos activos quedaron totalmente amortizados a cierre del ejercicio 2017.

Por otra parte, el impacto de las diferencias de cambio se debió a la depreciación de la libra, el dólar y el real brasileño y su impacto en los derechos de traspaso que el Grupo posee sobre hoteles en Reino Unido, EE.UU. y Brasil.

### Fondo de comercio

En el saldo de fondo de comercio se incluye el sobre-precio generado a consecuencia de combinaciones de negocios. También se incluyen los valores netos contables de los fondos de comercio existentes previamente a la adopción de las NIIF (Nota 2.6).

A continuación, se relacionan los importes por sociedades:

(miles de €)	31/12/2018	31/12/2017
Apartotel, S.A.	504	504
René Egli, S.L.U.	1.708	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.	5.211	5.243
Hotel Alexander, S.A.S.	8.496	8.496
Operadora Mesol, S.A. de C.V.	465	465
Sol Melia Hrvatska d.o.o (Sol Melia Croacia)	886	886
Idiso Hotel Distribution, S.A.	14.780	14.780
Inmotel Inversiones Italia S.R.L.	25.711	25.711
Adprotel Strand, S.L.	7.317	
<b>TOTAL</b>	<b>67.999</b>	<b>60.714</b>

Las variaciones en el ejercicio se deben al nuevo fondo de comercio generado en la combinación de negocio de la sociedad Apdrotel Strand, S.L., así como a las diferencias cambiarias generadas en la sociedad Lomondo, Ltd.



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.

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 Vendome
Cadstar France, S.A.S.	Hoteles Meliá Colbert, Tryp François y Meliá Royal Alma
Ihla Bela de Gestao e Turismo, Ltd.	Hoteles Tryp Península Varadero, Meliá Las Dunas, Sol Cayo Santa María, Meliá Cayo Santa María, Tryp Habana Libre y Tryp Cayo Coco.
Lomondo, Ltd.	Hotel Meliá White House
Hotel Alexander, S.A.	Hotel Meliá Alexander
Operadora Mesol, S.A. de C.V.	Hoteles Meliá Cozumel, Meliá Puerto Vallarta, Paradisus Cancún Resort, Me Cabo, Meliá Cabo Real, Meliá Azul Ixtapa
Sol Meliá Hrvatska d.o.o. (Sol Melia Croacia)	Hoteles Sol Aurora, Sol Garden Istra, Meliá Coral, Sol Polynesia, Sol Stella, Sol Umag, Adriatic Guest, Sipar y Park Umag.
Idiso Hotel Distribution, S.A.	Plataforma distribución hotelera
René Egli, S.L.U.	Centro deportivo
Inmotel Inversiones Italia S.R.L.	Hotel Meliá Milán
Adprotel Strand, S.L.	Hotel Me London

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 los estados 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	2.018	2.017
España	9,98 - 10,24	11,7
Resto Europa	10 - 21,23	12,2 - 14,3
Latinoamérica	6,0 - 8,0	6,0-7,7

## Nota 10. 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 31/12/17	Amortización 2018	Altas	Bajas	Trasposos	Traspaso a grupo enajenable	Variaciones Perímetro	Diferencias cambio	Saldo 31/12/18
<b>COSTE</b>									
Terrenos	403.301		2.989	(10.933)		(5.030)	58.849	(2.085)	447.091
Construcciones	1.488.535		106.285	(106.697)	2.639	(167.302)	143.303	(7.159)	1.459.604
Instal técnicas y maquinaria	454.936		55.734	(25.974)	416	(27.228)	24.844	(560)	482.169
Otro inmovilizado material	515.047		67.183	(83.412)	880	(2.630)	47	(3.509)	493.606
Obras en curso	41.843		13.909	(835)	(7.810)	(25.085)		(1.753)	20.269
<b>Total Coste</b>	<b>2.903.663</b>		<b>246.100</b>	<b>(227.851)</b>	<b>(3.874)</b>	<b>(227.275)</b>	<b>227.042</b>	<b>(15.065)</b>	<b>2.902.739</b>
<b>AMORTIZACION ACUMULADA</b>									
Construcciones	(494.242)	(37.142)	(6.064)	45.423	3.874	61.504		4.303	(422.343)
Instal técnicas y maquinaria	(376.145)	(31.619)	(1.072)	27.448		71.504	(7.327)	(2.290)	(319.500)
Otro inmovilizado material	(351.237)	(31.756)	(6.952)	79.860		2.023	(35)	4.000	(304.095)
<b>Total Amortización Acumulada</b>	<b>(1.221.623)</b>	<b>(100.516)</b>	<b>(14.087)</b>	<b>152.731</b>	<b>3.874</b>	<b>135.031</b>	<b>(7.361)</b>	<b>6.013</b>	<b>(1.045.938)</b>
<b>VALOR NETO CONTABLE</b>	<b>1.682.040</b>	<b>(100.516)</b>	<b>232.012</b>	<b>(75.120)</b>	<b>0</b>	<b>(92.244)</b>	<b>219.681</b>	<b>(9.052)</b>	<b>1.856.801</b>

Las principales bajas del ejercicio corresponden a la venta de los hoteles Meliá Sevilla, Sol La Palma y Sol Fuerteventura Jandía, situados en Sevilla, Tenerife y Fuerteventura, respectivamente, por un valor neto contable de 60,5 millones de euros (108,6 millones de coste y 48,1 millones de amortización acumulada). Esta venta ha generado una plusvalía neta de 6,8 millones de euros.

La venta se ha realizado en favor de la sociedad de inversión inmobiliaria ATOM HOTELES SOCIMI, S.A. (ATOM), participada entre otras por la entidad Bankinter, S.A. Conforme a los acuerdos alcanzados con ATOM, los hoteles siguen siendo explotados por la Compañía por medio de contratos de alquiler con renta variable.

En cuanto a la columna de variaciones de perímetro, los saldos desglosados corresponden a la integración de la sociedad Adprotel Strand, S.L., propietaria del hotel Me London, ya comentada en la Nota 5.1.

Entre las altas del ejercicio cabe destacar las inversiones realizadas en República Dominicana, incluidos 64 millones de euros en la sociedad Infinity Vacations Dominicana, constituida en 2017 y que ha finalizado el desarrollo del nuevo hotel The Grand Reserve at Paradisus Palma Real, proyecto vinculado al nuevo producto Circle.

También se han registrado altas por 62,5 millones de euros por diversas reformas e inversiones realizadas en hoteles en España, principalmente en Islas Baleares, Madrid, Cataluña e Islas Canarias.

Dentro de las inversiones realizadas en el ejercicio, cabe mencionar que engloban 3,9 millones de activos adquiridos a través de leasing bancario, no incluidos en el capítulo de Inversiones en activos materiales, inmateriales e inversiones inmobiliarias del Estado de flujos de efectivo.

La columna de Traspaso a grupo enajenable incluye la baja del inmovilizado material del valor neto contable de los activos hoteleros que el Grupo posee en Puerto Rico y que están en proceso de venta (ver Nota 14).

Por otra parte, se incluyen altas por 18,3 millones de valor neto contable (29,9 millones de coste menos 11,7 millones de amortización) en concepto de revalorización por los activos ubicados en economías hiperinflacionarias (Venezuela). Este incremento se ha visto compensado por las diferencias de cambio reflejadas en la columna a tal efecto, por 18,3 millones de euros negativos, 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 Diferencias de conversión generadas en el periodo corresponden, principalmente, a la devaluación del bolívar, comentada en el epígrafe anterior, así como de la libra y del real brasileño. Por otra parte, también ha tenido cierto efecto la apreciación del peso mexicano y del dólar.

A efectos comparativos se presentan las cifras del ejercicio 2017:

(miles de €)	Saldo 31/12/16	Amortización 2017	Altas	Bajas	Traspasos	Diferencias cambio	Saldo 31/12/17
<b>COSTE</b>							
Terrenos	422.242		1.874			(20.815)	403.301
Construcciones	1.541.219		56.056	(5.047)	1.739	(105.432)	1.488.535
Instal técnicas y maquinaria	437.792		35.238	(3.603)	1.274	(15.764)	454.936
Otro inmovilizado material	518.448		45.700	(14.311)	1.226	(36.015)	515.048
Obras en curso	18.928		32.239	(254)	(4.239)	(4.830)	41.843
<b>Total Coste</b>	<b>2.938.628</b>	<b>0</b>	<b>171.107</b>	<b>(23.216)</b>	<b>0</b>	<b>(182.857)</b>	<b>2.903.663</b>
<b>AMORTIZACION ACUMULADA</b>							
Construcciones	(544.636)	(35.463)	(4.227)	4.203		85.881	(494.242)
Instal técnicas y maquinaria	(308.869)	(34.878)	(394)	3.821	(586)	(35.239)	(376.145)
Otro inmovilizado material	(355.156)	(33.818)	(5.779)	12.349	586	30.583	(351.237)
<b>Total Amortización Acumulada</b>	<b>(1.208.661)</b>	<b>(104.160)</b>	<b>(10.400)</b>	<b>20.373</b>	<b>0</b>	<b>81.225</b>	<b>(1.221.623)</b>
<b>VALOR NETO CONTABLE</b>	<b>1.729.968</b>	<b>(104.160)</b>	<b>160.707</b>	<b>(2.842)</b>	<b>0</b>	<b>(101.632)</b>	<b>1.682.040</b>

En las altas del ejercicio se registraron 82,4 millones de euros por diversas reformas e inversiones realizadas en hoteles en España, principalmente en Islas Baleares, Madrid e Islas Canarias.

Además, se realizaron inversiones en México y República Dominicana por importes de 10 y 38 millones de euros, respectivamente. En República Dominicana, destacaron las altas en Obras en curso por importe de 28,8 millones de euros en la sociedad Infinity Vacations Dominicana, constituida en 2017 y que se dedicará al desarrollo de un proyecto vinculado al nuevo producto Circle (ver Nota 5.2).

Dentro de las inversiones realizadas en el ejercicio, se incluyeron 3,6 millones de activos adquiridos a través de leasing bancario, no incluidos en el capítulo de Inversiones en activos materiales, inmateriales e inversiones inmobiliarias del Estado de flujos de efectivo.

Por otra parte, se incluyeron altas por 15,9 millones de valor neto contable (26,3 millones de coste menos 10,4 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, por 31,7 millones de euros negativos, 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 Diferencias de conversión generadas en el ejercicio 2017 correspondieron, principalmente, a la devaluación del bolívar, comentada en el epígrafe anterior, así como el peso dominicano, el peso mexicano y el dólar por importes de 32,7, 20 y 11,5 millones de euros, respectivamente.

### Otras consideraciones

El número de inmuebles en propiedad que se encuentran hipotecados en garantía de diversos préstamos a cierre de ejercicio 2018, es de 16 y su valor neto contable asciende a 609,14 millones de euros, mientras que en 2017 el número de inmuebles fue de 17 y su valor neto contable de 584,7 millones de euros.

A 31 de diciembre de 2018 y 2017, los administradores consideran que existe suficiente cobertura de seguros de sus activos.

El valor neto contable de los activos del Grupo que se están financiando a través de contratos de leasing bancario asciende a 6,3 millones de euros, 13,5 millones de euros en 2017.

A fecha de cierre, el número de contratos vigentes era de 57 con un vencimiento medio de 4 años, mientras que en el ejercicio 2017 había 111 contratos con un vencimiento medio de 4 años.

Las condiciones de dichos contratos incluyen una opción de compra y un componente contingente, correspondiente al carácter variable del tipo de interés aplicado en los mismos, tal y como se indica en la Nota 4.1.

Las plusvalías netas derivadas de las actualizaciones de valores efectuadas por la Sociedad 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

Meliá Hotels International S.A. ha encargado en el año 2018 la valoración de los activos en propiedad de su Grupo. La mayor parte de los activos han sido valorados por la firma mundial especializada en servicios de inversión y consultoría hotelera Jones Lang LaSalle Hotels. El resultado total arroja un valor bruto de 3.758 millones de euros, referentes a los activos en propiedad que consolidan globalmente y cuyo valor neto contable a cierre de ejercicio asciende a 1.906,4 millones de euros, de los cuales 1.664,3 millones de euros corresponden a hoteles en propiedad.

La valoración, fechada el 30 de julio de 2018, abarcó 60 activos en propiedad, incluyendo 8 propiedades clasificadas como Inversiones inmobiliarias en el balance consolidado (ver Nota 11).

Adicionalmente, la tasación también comprendió 37 activos propiedad de entidades asociadas y negocios conjuntos, tal y como se detalla en la Nota 12.

A la hora de determinar el valor de los activos, el criterio de valoración más utilizado por Jones Lang La Salle ha sido 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 han utilizado otros métodos de valoración como el método de los comparables o el del valor residual. Este último método se ha utilizado principalmente a la hora de valorar solares y parcelas de terreno. Independientemente del criterio de valoración, el resultado de la misma ha sido chequeado comparándolo con otras magnitudes como retornos estabilizados, precio por habitación o la TIR apalancada.

Método del descuento de flujos de caja: Se han preparado proyecciones financieras para un periodo de 5 años, los flujos del quinto año se han utilizado para proyectar los 5 siguientes y los flujos de caja del ejercicio 11 han sido descontados a un múltiplo de salida, dependiente de las transacciones históricas, la rentabilidad esperada, así como otros factores: edad, localización, estado de mantenimiento de la propiedad, etc...

Las tasas de descuento utilizadas por JLL en la valoración, dependiendo de la región geográfica en la que los activos están ubicados, corresponden a la siguiente tabla:

	Tasas de descuento
España	8,27% - 10,77%
Resto Europa	7,10% - 8,47%
Latinoamérica	11% - 30%*
*30% corresponde a activos radicados en Brasil	

Método de los comparables: Este criterio de valoración toma en consideración el equilibrio entre la oferta y la demanda en el momento de la valoración. Implica una evaluación de la propiedad basada en un análisis de las últimas transacciones del mercado y su comparación con el precio por habitación medio.

Método del valor residual: Es el método generalmente utilizado para valorar suelo urbanizable, bien esté edificado o no. Consiste en determinar el precio que podría ser pagado por la propiedad, dado el valor bruto del desarrollo y el coste total del proyecto, teniendo en cuenta los márgenes aplicados en el mercado una vez consideradas las características de la propiedad y el riesgo inherente del proyecto.

## Nota 11. 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, dos centros comerciales en América y otros inmuebles en España.

Los movimientos registrados durante el ejercicio 2018, según los tipos de activos incluidos en este epígrafe, se detallan en la siguiente tabla:

(miles de €)	Saldo 31/12/17	Altas	Bajas	Diferencias cambio	Saldo 31/12/18
Apartamentos España	78.424	12.828			91.252
Centros Comerciales América	47.749	20	(6.063)	644	42.350
Otros inmuebles España	9.726	6.108			15.834
<b>TOTAL</b>	<b>135.900</b>	<b>18.956</b>	<b>(6.063)</b>	<b>644</b>	<b>149.437</b>

Los movimientos del ejercicio incluyen altas por 12,6 millones de euros y bajas por 6 millones de euros por ajustes a valor razonable realizados sobre el valor neto contable de las inversiones inmobiliarias, fruto de la valoración de activos realizada por los expertos independientes (ver Nota 10).

Así mismo, se incluye un alta por 4,4 millones de euros por el traslado de unas oficinas sitas en Madrid de inmovilizado material a inversiones inmobiliarias, ya que han pasado a ser explotadas como arrendamiento.

El desglose de los resultados generados por las inversiones inmobiliarias en la cuenta de pérdidas y ganancias del Grupo aparece en el siguiente cuadro:

(miles de €)	Apartamentos España	Centros Comerciales América	Otros inmuebles España	Total
Ingresos operativos		2.418	66	2.484
Gastos operativos		(2.406)		(2.406)
<b>EBITDA</b>		<b>12</b>	<b>66</b>	<b>78</b>
Amortizaciones		(193)		(193)
Resultados financieros	199	3.809		4.008
Resultados entidades asociadas	3.129			3.129
Impuestos		2.092		2.092
<b>Resultado Neto</b>	<b>3.328</b>	<b>5.720</b>	<b>66</b>	<b>9.114</b>

La aportación de los apartamentos en España corresponde 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, generando ingresos por este concepto por valor de 5,9 millones de euros, no incluidos en el cuadro anterior.

La aportación de los centros comerciales de América corresponde a la parte de la cuenta de pérdidas y ganancias de las sociedades explotadoras correspondientes a dichas inversiones inmobiliarias. Incluyen ingresos por alquileres de locales, así como otras prestaciones de servicios, por 2,4 millones de euros.

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 2017:

(miles de €)	Saldo 31/12/16	Altas	Diferencias cambio	Saldo 31/12/17
Apartamentos España	77.836	589		78.424
Centros Comerciales América	53.574		(5.824)	47.749
Otros inmuebles España	9.726			9.726
<b>TOTAL</b>	<b>141.136</b>	<b>589</b>	<b>(5.824)</b>	<b>135.900</b>

Las altas del ejercicio correspondieron a la compra de apartamentos de las comunidades de propietarios situadas en España.

Las diferencias de cambio reflejadas en los Centros Comerciales de América se debieron a la apreciación del peso dominicano con respecto al euro.

El desglose de los resultados generados por las inversiones inmobiliarias en la cuenta de pérdidas y ganancias del Grupo aparece en el siguiente cuadro:

(miles de €)	Apartamentos España	Centros Comerciales América	Otros inmuebles España	Total
Ingresos operativos		3.021	67	3.088
Gastos operativos		(3.186)		(3.186)
<b>EBITDA</b>		<b>(165)</b>	<b>67</b>	<b>(98)</b>
Amortizaciones		(510)		(510)
Resultados financieros	147	(460)		(313)
Resultados entidades asociadas	2.962			2.962
Impuestos		17		17
<b>Resultado Neto</b>	<b>3.109</b>	<b>(1.118)</b>	<b>67</b>	<b>2.058</b>

La aportación de los apartamentos en España correspondía 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, generando ingresos por este concepto por valor de 5,9 millones de euros, no incluidos en el cuadro anterior.

La aportación de los centros comerciales de América correspondía 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 3 millones de euros.

La aportación de los otros inmuebles en España correspondía al alquiler de un local situado en Madrid.



## Nota 12. 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.

En el año 2018 el Grupo ha realizado una nueva valoración de activos (ver Nota 10) que incluye activos en propiedad de entidades asociadas y negocios conjuntos que se integran por puesta en equivalencia. En este caso, el valor se ajusta por el porcentaje de titularidad del Grupo sobre cada una de las sociedades. El valor resultante de la tasación con respecto a estos activos ascendió a 643 millones de euros, con un valor neto contable de 316,7 millones de euros en el momento de la tasación.

A continuación se relacionan los saldos y movimientos de este epígrafe:

(miles de €)	%	Saldo 31/12/2017	Resultado 2018	Altas	Bajas	Dif.Cambio	Saldo 31/12/2018
Meliá Zaragoza, S.L.	50,00%		(1.847)	1.847			
Grupo Evertmel (*)	49,00%	25.185	(944)		(35)		24.205
Mongamenda S.L. (JV)		1.950	(270)				1.680
Kimel Mca. S.L.		359	130				489
Altavista Hotelera, S.A.	48,74%	27.774	2.127	465			30.365
Adprotel Strand S.L.	75,00%	44.826	(2.071)		(42.755)		
Grupo Melcom (*)	50,00%		736	13.653			14.390
Grupo Producciones de Parques (*)	50,00%	36.396	458	102	(4.755)		32.200
Fourth Project 2012, S.L.	50,00%	6.854	(4)		(3.686)		3.164
Grupo Melia Hotels USA (*)	50,00%	665	(243)			28	450
Yagoda Inversiones, S.L.U.	50,00%	1					1
<b>TOTAL NEGOCIOS CONJUNTOS</b>		<b>141.701</b>	<b>(1.789)</b>	<b>16.067</b>	<b>(51.233)</b>	<b>28</b>	<b>104.774</b>
Homasi, S.A.	35,00%	45.516	2.572	3.436			51.524
Plaza Puerta del Mar, S.A.	20,01%	4.809	392		(283)		4.918
Grupo Promedro (*)	20,00%	5.396	783		(224)		5.955
Turismo de Invierno, S.A.	21,42%	4.918	(1.372)		(3)		3.544
C.P. Meliá Castilla	31,72%	4.342	2.139	18	(1.495)		5.004
C.P.Meliá Costa del Sol	21,18%	2.879	990	22	(816)		3.075
Jamaica DevCo S.L.	49,00%	191	377				568
Grupo El Recreo (*)	19,94%	2.853			(18)	(2.288)	547
Inversiones Guiza, S.A.	49,85%	(5)	(1)	1			(5)
Banamex S.A. Fideicomiso El Medano	30,28%	5.677	319		(241)	165	5.920
Hellenic Hotel Management	40,00%	(76)		50			(26)
Mosaico BV	20,00%			648			648
Detur Panamá, S.A.	49,93%		(557)	795		(238)	
Grupo Starmel (*)	20,00%	552	(201)		(6)		345
Grupo Renasala (*)	30,00%	10.891	1.667	273	(1.806)		11.024
<b>TOTAL ENTIDADES ASOCIADAS</b>		<b>87.943</b>	<b>7.109</b>	<b>5.242</b>	<b>(4.891)</b>	<b>(2.362)</b>	<b>93.041</b>
<b>TOTAL</b>		<b>229.644</b>	<b>5.320</b>	<b>21.309</b>	<b>(56.125)</b>	<b>(2.333)</b>	<b>197.817</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 Property, S.L.U., Palmano va 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 RibeyCloud, 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 la incorporación al Grupo de las sociedades del Grupo Melcom por importe de 13,7 millones de euros. Por otra parte, la principal baja se debe a que la sociedad Adprotel Strand, S.L. ha pasado a integrarse por el método de integración global (ver Nota 5.1)

Asimismo, en el epígrafe de diferencias de cambio se registran bajas, principalmente por el efecto de la devaluación del bolívar soberano sobre los activos netos de las sociedades del Grupo El Recreo.

Las inversiones según el método de la participación sobre Meliá Zaragoza, S.L. y Detur Panamá, S.A. ascienden a cero, al igual que en el ejercicio anterior, debido a que la participación negativa sobre las mismas ha sido compensada, en parte, por créditos a largo plazo que el Grupo tiene pendiente de cobro con dichas empresas y sobre los que no existen garantías asociadas.

Los movimientos de participaciones en entidades asociadas y negocios conjuntos para el ejercicio 2017 fueron los siguientes:

(miles de €)	%	Saldo 31/12/2016	Resultado 2017	Altas	Bajas	Dif.Cambio	Saldo 31/12/2017
Meliá Zaragoza, S.L.	50,00%		(942)	942			
Grupo Evertmel (*)	49,00%	26.120	(1.104)	169			25.185
Altavista Hotelera, S.A.	49,05%	27.083	(62)	752			27.774
Adprotel Strand S.L.	50,00%	51.109	(3.559)		(7)	(2.717)	44.826
Grupo Producciones de Parques (*)	50,00%	31.526	1.933	3.052	(115)		36.396
Fourth Project 2012, S.L.	50,00%	6.769	32	53			6.854
Grupo Meliá Hotels USA (*)	50,00%	1.091	(306)			(119)	665
Yagoda Inversiones, S.L.U.	50,00%			1			1
<b>TOTAL NEGOCIOS CONJUNTOS</b>		<b>143.698</b>	<b>(4.008)</b>	<b>4.971</b>	<b>(122)</b>	<b>(2.836)</b>	<b>141.701</b>
Homasi, S.A.	35,00%			45.516			45.516
Plaza Puerta del Mar, S.A.	20,01%	4.622	469		(283)		4.809
Grupo Promedro (*)	20,00%	4.800	712		(116)		5.396
Turismo de Invierno, S.A.	21,42%	4.828	90				4.918
C.P. Meliá Castilla	31,58%	3.386	1.973	187	(1.204)		4.342
C.P.Meliá Costa del Sol	21,01%	2.478	989	98	(686)		2.879
Jamaica DevCo S.L.	49,00%	408	(217)				191
Grupo El Recreo (*)	19,94%	3.073	1.362	944		(2.526)	2.853
Inversiones Guiza, S.A.	49,85%	(4)	(2)			1	(5)
Banamex S.A. Fideicomiso El Medano	30,28%	5.396	866		(9)	(577)	5.677
Hellenic Hotel Management	40,00%	(76)					(76)
Detur Panamá, S.A.	49,93%		(627)		(492)	1.119	
Grupo Starmel (*)	20,00%	17.490	21.298	9	(38.246)		552
Grupo Renasala (*)	30,00%		308	10.582			10.891
<b>TOTAL ENTIDADES ASOCIADAS</b>		<b>46.403</b>	<b>27.222</b>	<b>57.337</b>	<b>(41.036)</b>	<b>(1.983)</b>	<b>87.943</b>
<b>TOTAL</b>		<b>190.101</b>	<b>23.214</b>	<b>62.308</b>	<b>(41.158)</b>	<b>(4.819)</b>	<b>229.644</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 Meliá Hotels USA, LLC compuesto por las sociedades Meliá Hotels USA, Llc. Y Meliá 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 & Cia. 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.

Las altas del ejercicio correspondieron, principalmente, a las incorporaciones al Grupo de las sociedades Homasi, S.A. y Renasala, S.L. por importes de 45,5 y 10,6 millones de euros, respectivamente. (ver Nota 5.2).

En las bajas destacaron el reparto de dividendos y prima de emisión de la sociedad Starmel Hotels J.V., S.L. por 37,3 millones de euros.

Por otro lado, en el epígrafe de diferencias de cambio se registraron bajas, principalmente por el efecto de la devaluación de la libra esterlina y el bolívar venezolano sobre los activos netos de las sociedades Adprotel Strand, S.L. y Grupo El Recreo, respectivamente.

El incremento en el epígrafe de Resultado 2017 fue motivado principalmente por el beneficio generado por la sociedad Starmel Hotels, JV, S.L. en la venta de 5 de sus sociedades filiales, propietarias y explotadoras de 4 hoteles vacacionales en España, a la sociedad Renasala, S.L. (ver Nota 5), generando un beneficio atribuido al Grupo de 20,6 millones de euros.

El detalle del balance y la cuenta de resultados 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	9.201	7.648	7.830	6.739	19.172	50.590
Amortizaciones	(5.491)	(948)	(3.062)	(2.941)	(5.350)	(17.792)
Ingresos financieros	338			1	5	344
Gastos financieros	(5.658)	(3.825)	(3.825)	(4.098)	(7.099)	(24.505)
Otros resultados financieros		4		(690)	5	(682)
Resultado financiero	(5.321)	(3.821)	(3.825)	(4.786)	(7.090)	(24.843)
Resultado antes de impuestos	(1.611)	2.879	942	(988)	6.732	7.955
Impuesto sobre beneficios	(316)	(1.406)	3.508	(14)	(1.176)	596
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>(1.927)</b>	<b>1.473</b>	<b>4.450</b>	<b>(1.003)</b>	<b>5.556</b>	<b>8.550</b>

(miles de €)	Grupo Evertmel (*)	Grupo Melcom (*)	Altavista Hotelera, S.L.	Grupo Starmel (*)	Grupo Renasala (*)	Total
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>174.893</b>	<b>264.708</b>	<b>145.290</b>	<b>84.843</b>	<b>245.562</b>	<b>915.297</b>
Efectivo y otros medios líquidos	208	3.433	103	5.355	2.305	11.405
Resto activo corriente	32.432	3.046	19	3.967	6.190	45.654
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>32.640</b>	<b>6.479</b>	<b>122</b>	<b>9.322</b>	<b>8.495</b>	<b>57.059</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>207.533</b>	<b>271.187</b>	<b>145.412</b>	<b>94.166</b>	<b>254.057</b>	<b>972.356</b>
Pasivos financieros no corrientes	138.905	155.636	52.225	78.729	178.360	603.855
Otros pasivos no corrientes	7.273	81.550	15.805	730	26.172	131.530
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>146.178</b>	<b>237.187</b>	<b>68.030</b>	<b>79.459</b>	<b>204.532</b>	<b>735.385</b>
Pasivos financieros corrientes	10.393	1.624	6.260	3.514	5.562	27.353
Otros pasivos corrientes	1.707	3.603	9.197	3.782	7.302	25.592
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>12.100</b>	<b>5.227</b>	<b>15.457</b>	<b>7.296</b>	<b>12.865</b>	<b>52.944</b>
<b>Total PASIVO</b>	<b>158.278</b>	<b>242.414</b>	<b>83.487</b>	<b>86.755</b>	<b>217.397</b>	<b>788.330</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 Kímel 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.

El resultado de estas sociedades del ejercicio 2018 no incluye partidas extraordinarias. A nivel de balance, se pueden observar incrementos de activo respecto al 2017 por la continua actualización de los distintos productos hoteleros de los que son propietarias y/o explotadoras.

A efectos comparativos se presentan los importes referentes a 2017:

(miles de €)	Grupo Evertmel (*)	Adprotel Strand S.L.	Altavista Hotelera, S.L.	Grupo Starmel (*)	Grupo Renasala (*)	Total
EBITDA	9.243	2.230	6.886	5.679	16.302	40.341
Amortizaciones	(5.309)	(4.724)	(3.036)	(6.580)	(6.496)	(26.145)
Ingresos financieros	35		93	29		158
Gastos financieros	(5.869)	(4.625)	(4.135)	(4.425)	(6.250)	(25.305)
Otros resultados financieros	(6)			111.314	6	111.315
Resultado financiero	(5.840)	(4.625)	(4.042)	106.919	(6.244)	86.168
Resultado antes de impuestos	(1.906)	(7.119)	(192)	106.018	3.562	100.364
Impuesto sobre beneficios	(346)		66	254	(4.568)	(4.594)
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>(2.252)</b>	<b>(7.119)</b>	<b>(126)</b>	<b>106.272</b>	<b>(1.006)</b>	<b>95.770</b>
(miles de €)	Grupo Evertmel (*)	Adprotel Strand S.L.	Altavista Hotelera, S.L.	Grupo Starmel (*)	Grupo Renasala (*)	Total
ACTIVO NO CORRIENTE	178.811	225.208	144.793	69.784	257.304	875.900
Efectivo y otros medios líquidos	2.328	487	487	1.705	2.276	7.284
Resto activo corriente	39.893	1.272	105	6.627	4.386	52.283
ACTIVO CORRIENTE	42.221	1.759	592	8.332	6.662	59.566
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>221.032</b>	<b>226.967</b>	<b>145.385</b>	<b>78.116</b>	<b>263.966</b>	<b>935.466</b>
Pasivos financieros no corrientes	142.855	131.614	60.123	78.124	179.930	592.645
Otros pasivos no corrientes	7.503		16.593	270	27.812	52.178
PASIVO NO CORRIENTE	150.358	131.614	76.716	78.393	207.742	644.823
Pasivos financieros corrientes	7.507	5.331	5.358	789	5.034	24.020
Otros pasivos corrientes	11.911	625	6.682	5.440	9.280	33.938
PASIVO CORRIENTE	19.418	5.956	12.040	6.229	14.314	57.958
<b>Total PASIVO</b>	<b>169.776</b>	<b>137.570</b>	<b>88.757</b>	<b>84.622</b>	<b>222.056</b>	<b>702.781</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., Torre molinos 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.

El incremento del resultado del Grupo Starmel con respecto al ejercicio anterior, así como la disminución de sus activos y pasivos, fueron motivados por la venta de 5 de sus sociedades dependientes a la sociedad Renasala, S.L., tal y como se ha comentado anteriormente en esta misma Nota y en la Nota 5.

## Nota 13. Otros Instrumentos Financieros

### 13.1 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, para los ejercicios 2018 y 2017:

(miles de €)	31/12/2018			31/12/2017		
	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	10		10	247		247
<b>2. Instrumentos financieros a valor razonable con cambios en la cuenta de resultados:</b>						
- Cartera negociación		203	203		375	375
- Instrumentos de patrimonio no cotizados	4.036		4.036	4.029		4.029
<b>3. Préstamos y cuentas a cobrar:</b>						
- Créditos a entidades asociadas	88.534	30.801	119.335	122.457	17.331	139.788
- Otros créditos	26.840	8.778	35.618	13.549	26.521	40.070
- Otros	21.797	1.316	23.113	33.269	4.457	37.726
<b>TOTAL</b>	<b>141.217</b>	<b>41.097</b>	<b>182.314</b>	<b>173.550</b>	<b>48.684</b>	<b>222.234</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 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 13.3.

#### *Instrumentos financieros a valor razonable con cambios en la cuenta de 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.

El movimiento del ejercicio 2018 referido a los instrumentos de patrimonio no cotizados clasificados en esta categoría se ofrece en el siguiente cuadro:

(miles de €)	%	Saldo 31/12/2017	Altas	Saldo 31/12/2018
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		107
Valle Yamury, S.A.	8,00%	351	7	358
Otros		42		42
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		<b>4.114</b>	<b>7</b>	<b>4.121</b>
<b>PÉRDIDAS POR DETERIORO</b>		<b>(85)</b>		<b>(85)</b>
<b>TOTAL VALOR NETO CONTABLE</b>		<b>4.029</b>	<b>7</b>	<b>4.036</b>

A efectos comparativos, los movimientos del ejercicio 2017 fueron los siguientes:

(miles de €)	%	Saldo 31/12/2016	Altas	Saldo 31/12/2017
Hotelería 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	107
Valle Yamury, S.A.	8,00%	351		351
Otros		42		42
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		<b>4.007</b>	<b>107</b>	<b>4.114</b>
<b>PÉRDIDAS POR DETERIORO</b>		<b>(85)</b>		<b>(85)</b>
<b>TOTAL VALOR NETO CONTABLE</b>		<b>3.922</b>	<b>107</b>	<b>4.029</b>

Las altas del ejercicio por importe de 0,1 millones de euros correspondieron a la compra de acciones de la sociedad Inveragua RD, S.A.S.

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 2018:

(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	13.510	(2.745)	3.285	19,50%	2.740	2.634
Port Cambrils Inversions, S.A.	Rambla Regueral, 11 Tarragona (España)	Prop. y explot. Hotel	6.000	931	223	10,00%	715	980
Valle Yamury, S.A. (*)	Velázquez, 106 Madrid (España)	Holding y Propietaria	4.870	(972)	(553)	7,21%	241	273
Inveragua RD, S.A.S.	Avda. Lope de Vega, 4 Santo Domingo (República Dominicana)	Holding	731		(38)	14,24%	99	107
Otras sociedades (*)								42
			<b>25.111</b>	<b>(2.786)</b>	<b>2.917</b>		<b>3.795</b>	<b>4.036</b>

(\*) No se dispone de Estados Financieros al 31 de diciembre de 2018 de estas sociedades

### Préstamos y cuentas a cobrar

El desglose por naturaleza de los activos financieros considerados en esta rúbrica en los ejercicios 2018 y 2017 se muestra en el siguiente cuadro:

(miles de €)	31/12/2018			31/12/2017		
	Largo plazo	Corto plazo	Total	Largo plazo	Corto plazo	Total
Créditos a entidades asociadas	88.534	30.801	119.335	122.457	17.331	139.788
Otros créditos	26.840	8.778	35.618	13.549	26.521	40.070
Depósitos	1.685	595	2.280	1.639	473	2.111
Fianzas	10.962	579	11.541	8.657	528	9.186
Clientes Club vacacional	7.431		7.431	20.877		20.877
Imposiciones		143	143		3.456	3.456
Otros	1.719		1.719	2.096		2.096
<b>TOTAL</b>	<b>137.171</b>	<b>40.895</b>	<b>178.066</b>	<b>169.275</b>	<b>48.309</b>	<b>217.584</b>

Los saldos recogidos como Créditos a entidades asociadas se desglosan en la Nota 20 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:

- ✓ Cobros pendientes a cierre de ejercicio por la venta de participaciones no controladoras de varias sociedades por importe de 8,7 millones de euros.



- ✓ Créditos concedidos a diferentes sociedades no vinculadas, con las que el Grupo mantiene relaciones comerciales por importe de 17,3 millones de euros.
- ✓ Créditos a propietarios de varios hoteles explotados por el Grupo en régimen de alquiler y gestión, por importe de 7,8 millones de euros

Las fianzas a largo plazo concedidas 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 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.

### 13.2 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, para los ejercicios 2018 y 2017:

(miles de €)	31/12/2018			31/12/2017		
	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	1.005	958	1.963	1.743	1.556	3.299
<b>2. Instrumentos financieros a valor razonable con cambios en la cuenta de resultados:</b>						
- Derivados en cartera de negociación	1.842	1.671	3.514	2.256	1.412	3.668
<b>3. Otros pasivos financieros a coste amortizado:</b>						
- Obligaciones y otros valores negociables	33.835	51.526	85.361		71.610	71.610
- Deudas con entidades de crédito	719.949	115.066	835.015	644.515	209.482	853.997
- Otros pasivos financieros	12.113	56.773	68.886	5.415	61.809	67.224
<b>TOTAL</b>	<b>768.745</b>	<b>225.994</b>	<b>994.739</b>	<b>653.928</b>	<b>345.870</b>	<b>999.798</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 18.

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 31/12/2016</b>	<b>909.231</b>		<b>10.617</b>
Flujos efectivos de financiación	9.442		
Diferencias de cambio	6.933		
Cambios en el valor razonable		247	(3.651)
<b>SALDO A 31/12/2017</b>	<b>925.606</b>	<b>247</b>	<b>6.967</b>
Flujos efectivos de financiación	(82.487)		
Diferencias de cambio	8.638		
Cambios en el valor razonable		(237)	(1.490)
Variaciones del perímetro	68.619		
<b>SALDO A 31/12/2018</b>	<b>920.376</b>	<b>10</b>	<b>5.477</b>

En el epígrafe de Variaciones del perímetro se incluye el incremento de Deudas con entidades de crédito como consecuencia de la combinación de negocios de Adprotel Strand, S.L, tal y como se describe en la Nota 5.1.

**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 13.3.

**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 13.3.

**Obligaciones y otros valores negociables**

Las emisiones de deuda recogidas en este epígrafe y sus saldos a cierre de los ejercicios 2018 y 2017, se presentan en el siguiente cuadro:

(miles de €)	31/12/2018			31/12/2017		
	Largo plazo	Corto plazo	Total	Largo plazo	Corto plazo	Total
Obligaciones y Bonos	29.750	114	29.864			
European Commercial Papers (ECP)		51.357	51.357	71.610		71.610
Otros Valores Negociables	4.085	56	4.140			
<b>TOTAL</b>	<b>33.835</b>	<b>51.526</b>	<b>85.361</b>	<b>71.610</b>		<b>71.610</b>

**Euro Commercial Paper Programme (ECP)**

El último programa de papel comercial emitido en 2017 (“Euro-Commercial Paper Programme” o ECP) venció el 22 de septiembre de 2018, 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.

El folleto del programa se registró de acuerdo con la normativa aplicable por las autoridades irlandesas competentes, en la Irish Stock Exchange plc, en la que la Compañía solicitó la admisión a negociación de las emisiones realizadas al amparo del programa.

Durante el 2018 se han realizado emisiones por un total de 127,6 millones de euros, quedando vivas emisiones por 51,4 millones de euros, cuyo último vencimiento es julio de 2019. En 2017 las emisiones fueron de 131,8 millones de euros, quedando vivos 71,6 millones de euros.

**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 18/11/2022 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.....	04/08/2023

**Bonos simples**

El 19 de noviembre de 2018 la sociedad matriz realizó una emisión de bonos simples por un importe total final 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 2018 y 2017, los saldos que el Grupo mantiene con entidades financieras, clasificados por naturaleza y vencimiento, son:

(miles de €)	31/12/2018			31/12/2017		
	Corto plazo	Largo plazo	Total	Corto plazo	Largo plazo	Total
Préstamos bancarios	71.072	404.533	475.605	20.582	333.218	353.800
Préstamos hipotecarios	39.434	313.440	352.875	49.332	304.085	353.417
Pólizas de crédito	125		125	133.457	4.027	137.484
Leasing	1.260	1.976	3.236	3.192	3.184	6.377
Intereses	3.175		3.175	2.919		2.919
<b>TOTAL</b>	<b>115.066</b>	<b>719.949</b>	<b>835.015</b>	<b>209.482</b>	<b>644.515</b>	<b>853.997</b>

La compañía ha reducido el peso de la deuda a corto plazo, mediante una menor disposición de pólizas de crédito compensada con una mayor exposición a préstamos bancarios a largo plazo. Los préstamos hipotecarios se mantienen pese a la cancelación total anticipada de 55 millones de euros, debido a los cambios en el perímetro de consolidación.

El importe total de pólizas de crédito dispuestas asciende a 0,1 millones de euros, quedando disponible al cierre del ejercicio 2018 un saldo adicional de 260,9 millones de euros. En el ejercicio 2017 el total de pólizas de crédito dispuestas eran de 137,5 millones de euros y quedaba disponible un saldo adicional de 138,7 millones de euros.

Los incrementos de deuda bancaria por nueva financiación del ejercicio 2018 ascienden a 327,7 millones de euros, reflejado en las actividades de financiación del Estado de flujos de efectivo. En el ejercicio 2017 este importe fue de 148,8 millones de euros.

Los Préstamos hipotecarios que mantiene el Grupo corresponden a garantías sobre 16 hoteles cuyo valor neto contable total asciende a 609,14 millones de euros, tal y como se ha indicado en la Nota 10.

El detalle de vencimientos de la deuda bancaria es el siguiente:

(miles de €)	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	> 5 años	Total
Préstamos bancarios	71.072	82.686	93.192	51.393	38.282	138.980	475.605
Préstamos hipotecarios	39.434	43.251	41.932	40.986	44.307	142.964	352.875
Pólizas de crédito	125						125
Leasing	1.260	904	736	328	7		3.236
Intereses	3.175						3.175
<b>TOTAL</b>	<b>115.066</b>	<b>126.841</b>	<b>135.861</b>	<b>92.707</b>	<b>82.596</b>	<b>281.944</b>	<b>835.015</b>

**Otros pasivos financieros**

En el siguiente cuadro se muestra el detalle por los conceptos incluidos en este epígrafe a cierre de los ejercicios 2018 y 2017:

(miles de €)	31/12/2018			31/12/2017		
	Largo plazo	Corto plazo	Total	Largo plazo	Corto plazo	Total
Efectos a pagar	53		53	53		53
Proveedores de inmovilizado	5	18.441	18.447	55	8.274	8.329
Fianzas recibidas	1.476	2.542	4.017	1.467	1.352	2.820
Otras deudas	4.229	33.549	37.778	3.839	51.304	55.144
Deuda con entidades asociadas	6.350		6.350			
Dividendo a pagar		2.017	2.017		593	593
Otros		224	224		286	286
<b>TOTAL</b>	<b>12.113</b>	<b>56.773</b>	<b>68.886</b>	<b>5.415</b>	<b>61.809</b>	<b>67.224</b>

La disminución en el epígrafe de Otras deudas a corto plazo se debe principalmente al desembolso realizado por la compra en el ejercicio 2017 de las participaciones de la sociedad Homasi, S.A. por importe de 17,5 millones de euros (ver Nota 5).

Por otra parte, el incremento de 6,3 millones en el epígrafe Deuda con entidades asociadas a largo plazo se debe, principalmente, al préstamo con la empresa asociada Fourth Project 2012, S.L., tal y como se indica en la Nota 20.

### 13.3 Actividades de cobertura y derivados

A cierre de los ejercicios 2018 y 2017, el valor razonable por vencimientos de los instrumentos financieros derivados que el Grupo tiene registrados son los siguientes:

(miles de €)	31/12/2018			31/12/2017		
	Largo plazo	Corto plazo	Total	Largo plazo	Corto plazo	Total
Activos por derivados cobertura	10		10	247		247
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>		<b>10</b>	<b>247</b>		<b>247</b>
Pasivos por derivados de cobertura	1.005	958	1.963	1.743	1.556	3.299
Derivados en cartera de negociación	1.842	1.671	3.514	2.256	1.412	3.668
<b>TOTAL</b>	<b>2.848</b>	<b>2.629</b>	<b>5.477</b>	<b>3.999</b>	<b>2.968</b>	<b>6.967</b>

Enmarcados dentro de las políticas de gestión del riesgo de tipo de interés (Nota 4.1), 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 2018, el impacto positivo 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 0,08 millones de euros. En el ejercicio 2017 el impacto, también positivo, fue de 1,9 millones de euros.

Asimismo, a 31 de diciembre de 2018, el valor nominal de los swaps de tipo de interés que califican como de cobertura asciende a 129 millones de euros, mientras que en 2017 este importe fue de 122,2 millones de euros.

Los pasivos por derivados en cartera de negociación a cierre del ejercicio 2018 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 4.1). 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 2018 ascendió a 29 millones de euros, mientras que en 2017 este importe fue de 37,2 millones de euros.

Se desglosa a continuación el detalle de vencimientos por ejercicio:

(miles de €)	2.019	2.020	2.021	2.022	>4 años	Total
Activos por derivados de cobertura		(186)	(98)	(21)	315	10
<b>TOTAL</b>		<b>(186)</b>	<b>(98)</b>	<b>(21)</b>	<b>315</b>	<b>10</b>
Pasivos por derivados de cobertura	958	644	359	62	(60)	1.963
Derivados en cartera de negociación	1.671	1.044	597	345	(143)	3.514
<b>TOTAL</b>	<b>2.629</b>	<b>1.688</b>	<b>956</b>	<b>407</b>	<b>(203)</b>	<b>5.477</b>

A efectos comparativos se detallan los vencimientos del ejercicio 2017:

(miles de €)	2.018	2.019	2.020	2.021	>4 años	Total
Activos por derivados de cobertura		(45)	17	53	221	247
<b>TOTAL</b>		<b>(45)</b>	<b>17</b>	<b>53</b>	<b>221</b>	<b>247</b>
Pasivos por derivados de cobertura	1.556	1.115	496	73	59	3.299
Derivados en cartera de negociación	1.412	947	779	287	243	3.668
<b>TOTAL</b>	<b>2.968</b>	<b>2.062</b>	<b>1.275</b>	<b>360</b>	<b>302</b>	<b>6.967</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, como expertos independientes en la valoración de instrumentos financieros.

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 14. Activos no corrientes mantenidos para la venta

A cierre del ejercicio 2018, la Compañía tiene abiertas negociaciones que incluyen la firma de un pre-contrato de compra-venta de sus activos (incluidos cartera de clientes) radicados en Puerto Rico, a través de las sociedades Desarrolladora del Norte, S. en C. y Sol Melia Vacation Club Puerto Rico, Corporation.

El proceso de compra-venta está pendiente de la finalización de una *due diligence* que se está llevando a cabo actualmente y que se espera finalice dentro del primer trimestre del ejercicio 2019.

La situación anteriormente comentada provoca la decisión de presentar el grupo enajenable de activos en el epígrafe de activos no corrientes mantenidos para la venta del balance consolidado a cierre del ejercicio 2018.

El desglose de activos y pasivos relacionados con el grupo enajenable se presenta en el siguiente cuadro:

(miles de €)	31/12/2018
Inmovilizado material	92.244
Existencias	263
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	2.469
<b>Total ACTIVO</b>	<b>94.976</b>
Otros pasivos financieros no corrientes	32.263
Provisiones	6.632
<b>Total PASIVO</b>	<b>38.895</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA</b>	<b>56.081</b>

El Inmovilizado material incluye los desarrollos dedicados a hotel y a club vacacional que la Compañía posee en Puerto Rico y cuyo valor ha sido ajustado según las condiciones negociadas en el proceso de venta.

Los Otros pasivos financieros no corrientes corresponden con las obligaciones de ejecución pendientes de ser satisfechas con socios de club vacacional que habían adquirido derechos de uso sobre el desarrollo adscrito al negocio de club vacacional y que serán satisfechas por el comprador de dicho desarrollo, según las condiciones pactadas.

Las provisiones recogen el importe pendiente de pago a proveedores por la finalización de los trabajos de adecuación del hotel, condición necesaria para finalizar el proceso de venta.



## Nota 15. Activos corrientes

### 15.1 Existencias

(miles de €)	31/12/2018	31/12/2017
Mercaderías	2.134	2.106
Comida y Bebida	8.282	10.288
Combustible	508	475
Repuestos y Mantenimiento	2.367	2.740
Materias Auxiliares	5.469	6.034
Material de Oficina	1.344	1.440
<b>Negocio Hotelero</b>	<b>20.104</b>	<b>23.082</b>
<b>Negocio Club Vacacional</b>	<b>713</b>	<b>684</b>
<b>Negocio Inmobiliario</b>	<b>3.962</b>	<b>5.419</b>
<b>Anticipos a Proveedores</b>	<b>1.712</b>	<b>4.895</b>
<b>TOTAL</b>	<b>26.492</b>	<b>34.079</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 2018 y 2017:

(miles de €)	31/12/2018	31/12/2017
Clientes	183.482	190.777
Otras cuentas a cobrar	65.595	80.190
<b>TOTAL</b>	<b>249.076</b>	<b>270.967</b>

#### Clientes

El saldo de clientes por línea de negocio a cierre de ejercicio se desglosa en el siguiente cuadro:

(miles de €)	31/12/2018	31/12/2017
Hotel	71.626	76.303
Inmobiliario	1.197	1.913
Club vacacional	78.340	70.596
Servicios de gestión y Otros	32.319	41.965
<b>TOTAL</b>	<b>183.482</b>	<b>190.777</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 2018, el total de cartera cedida por este concepto es de 25,2 millones de euros, 25,7 millones de euros a 31 de diciembre de 2017.

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.

El total de provisiones por insolvencias registradas a 31 de diciembre de 2018 asciende a 41,1 millones de euros, siendo su saldo a cierre del ejercicio 2017 de 53,6 millones de euros.

La antigüedad a cierre de ejercicio es la siguiente:

(miles de €)	2.018	%	2.017	%
Menor a 90 días	126.961	69%	117.459	62%
Superior a 90 y menor a 180	8.881	5%	20.351	11%
Superior a 180	47.640	26%	52.966	28%
<b>TOTAL</b>	<b>183.482</b>	<b>100%</b>	<b>190.777</b>	<b>100%</b>

### Otras cuentas a cobrar

El desglose por naturaleza de los saldos recogidos en esta rúbrica para los ejercicios 2018 y 2017 es:

(miles de €)	31/12/2018	31/12/2017
Ajustes periodificación	12.119	12.633
Créditos al personal	339	464
Hacienda Pública Deudora	15.983	18.465
Hacienda Pública IVA soportado		16.029
Deudas comerciales de entidades asociadas	14.015	16.038
Deudores	22.643	16.062
Cuentas corrientes	496	499
<b>TOTAL</b>	<b>65.595</b>	<b>80.190</b>

Estos saldos hacen referencia a operaciones comerciales realizadas por el Grupo. La deuda de entidades asociadas se desglosa en la Nota 20.

### 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	31/12/2018
Efectivo	136.221	30.399	139.365	883	306.869
Otros medios líquidos equivalentes	4.331	0	1.703		6.033
<b>TOTAL</b>	<b>140.552</b>	<b>30.399</b>	<b>141.068</b>	<b>883</b>	<b>312.902</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 y el euro.

Los saldos de este epígrafe correspondientes al ejercicio 2017 son los siguientes:

(miles de €)	ESPAÑA	EMEA (*)	AMERICA	ASIA	31/12/2017
Efectivo	97.408	46.909	102.462	818	247.597
Otros medios líquidos equivalentes	9.796	69.944	4.548		84.288
<b>TOTAL</b>	<b>107.204</b>	<b>116.853</b>	<b>107.010</b>	<b>818</b>	<b>331.885</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 y prima de emisión

El capital social está fijado en 45.940.000 euros representado por 229.700.000 acciones de 0,2 euros de valor nominal cada una de ellas. Las acciones están íntegramente suscritas y desembolsadas, constituyendo una única clase y serie.

La Junta General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas celebrada el 4 de junio de 2015 autorizó al Consejo de Administración de la Sociedad para acordar la ampliación de capital social de la Sociedad, sin previa consulta a la Junta General de Accionistas, hasta un importe máximo de diecinueve millones novecientos cinco mil trescientos cuatro euros con ochenta céntimos de euro (19.905.304,80 euros), pudiendo ejercitar dicha facultad, dentro del importe indicado, 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 la celebración de dicha Junta.

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.

Los principales accionistas con participación directa e indirecta en Meliá Hotels International, S.A. a 31 de diciembre de 2018 y 2017 son los siguientes:

Accionistas	31/12/2018 % Participación	31/12/2017 % Participación
Hoteles Mallorquines Consolidados, S.A.	23,38	22,58
Hoteles Mallorquines Asociados, S.L.	13,21	13,21
Hoteles Mallorquines Agrupados, S.L.	10,39	11,18
Majorcan Hotels Exlux, S.L.	5,03	5,03
Resto (menos del 3% individual) *	48,00	48,01
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

\* Se incluye la participación de Norges Bank que a cierre de ejercicio no supera el 3%

Desde octubre de 2018, el Sr. Gabriel Escarrer Juliá ha dejado de ostentar el control sobre el Grupo, si bien mantiene el control del 5,025% del capital de Meliá Hotels International, S.A., indirectamente, a través de Majorcan Hotels Exlux, S.L.U.

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 a cierre de los ejercicios 2018 y 2017:

(miles de €)	31/12/2018	31/12/2017
Reserva legal	9.188	9.188
Reservas de revalorización R.D.L. 07/1996, de 7 de junio	16.076	18.285
Reservas para acciones de la sociedad dominante	16.025	15.023
Reservas por pérdidas y ganancias actuariales	(3.616)	(2.224)
Reservas voluntarias	278.403	241.197
Otras reservas	(960)	(7.604)
Reservas consolidadas atribuidas a la dominante	116.758	119.016
<b>TOTAL</b>	<b>431.873</b>	<b>392.882</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.

El incremento en el epígrafe de Reservas voluntarias incluye el reparto del resultado del ejercicio 2017 de la sociedad dominante por 77,1 millones de euro, así como la baja por distribución de dividendos de 38,3 millones de euros, ambos movimientos reflejados en el Estado de cambios del patrimonio neto consolidado.

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.

### 16.3 Acciones propias

El detalle y movimiento de las acciones propias es el siguiente:

(miles de €)	Acciones	Precio Medio €	Saldo
SALDO A 31/12/2017	1.722.464	8,72	15.023
Adquisiciones	10.319.703	10,71	110.531
Enajenaciones	(10.219.199)	10,72	(109.529)
SALDO A 31/12/2018	1.822.968	8,79	16.025

No existen títulos prestados a bancos a 31 de diciembre de 2018.

El número de acciones en poder de la Compañía a 31 de diciembre de 2018 es de 1.822.968, que representan el 0,79% 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 8,21 euros. A cierre del ejercicio 2017, el valor de cotización ascendía a 11,50 euros.

A efectos comparativos los movimientos del ejercicio 2017 fueron los siguientes:

(miles de €)	Acciones	Precio Medio €	Saldo
SALDO A 31/12/2016	1.661.766	8,58	14.256
Adquisiciones	10.581.055	12,54	132.634
Enajenaciones	(10.520.357)	12,53	(131.867)
SALDO A 31/12/2017	1.722.464	8,72	15.023

No existían títulos prestados a bancos a 31 de diciembre de 2017. El número de acciones en poder de la Compañía a 31 de diciembre de 2017 fue de 1.722.464, que representaban el 0,75% 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 2018 recogidos en este apartado correspondieron, principalmente, a la distribución de resultados del ejercicio anterior, por importe de 23,6 millones de euros de sociedades en integración global (no incluye los resultados de la sociedad dominante), y 23,2 millones de euros de beneficios de entidades asociadas.

Los movimientos del ejercicio 2017 recogidos en este apartado correspondieron, principalmente, a la distribución de resultados del ejercicio anterior, por importe de 18,9 millones de euros de sociedades en integración global (sin incluir los resultados de la sociedad dominante), y 1,6 de beneficios de entidades asociadas.

### 16.5 Ajustes por cambios de valor

En el apartado de Ajustes por cambios de valor del Estado de cambios en el patrimonio neto se desglosan los epígrafes de Diferencias de conversión y Otros ajustes por cambios de valor detallados en el pasivo del balance.

**Diferencias de conversión**

A continuación, se relacionan las diferencias de cambio reflejadas en el balance consolidado procedentes de las sociedades que integran el perímetro de consolidación del Grupo clasificadas por monedas:

(miles de €)		31/12/2018	31/12/2017
Colón Costaricense	CRC	(27)	95
Díjar Marroquí	MAD	53	53
Díjar Tunecino	TND	5.495	5.446
Dirham Emiratos Arabes U.	AED	(79)	48
Dólar Americano	USD	74.289	40.770
Dólar Singapur	SGD		97
Franco Suizo	CHF	2.598	2.527
Kuna Croata	HRK	(302)	(313)
Libra Esterlina	GBP	(18.413)	(15.165)
Peso Dominicano	DOP	(36.761)	(52.366)
Peso Mexicano	MXN	(132.833)	(105.721)
Peso Argentino	ARS	(1.361)	(1.228)
Real Brasileño	BRL	(26.312)	(19.965)
Renminbi Yuan Chino	CNY	(324)	(313)
Rupia Indonesia	IDR	(163)	(161)
Sol Peruano	PES	570	559
	<b>TOTAL</b>	<b>(133.570)</b>	<b>(145.638)</b>

El efecto de la variación en los tipos de cambio se presenta por la parte atribuida a la sociedad dominante, neto del efecto atribuido a participaciones no dominantes. El efecto total se presenta en la línea de Diferencias de conversión del Estado del resultado global.

Del total de Diferencias de conversión, un importe de 81 millones de euros negativos corresponde a entidades integradas por el método de integración global y 52,5 millones negativos a entidades integradas por el método de la participación. En el ejercicio 2017 las cifras fueron de 98,3 millones de euros negativos y 47,3 millones negativos, respectivamente.

Las principales variaciones con respecto al año anterior se han generado con respecto al dólar americano, peso mexicano y peso dominicano respecto al euro.

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 16,8 millones de euros de diferencias de conversión negativas por este concepto, mientras que en el ejercicio 2017 se registraron por este concepto 6,9 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, de los instrumentos financieros derivados calificados como de cobertura, netos de su efecto impositivo, por valor de 0,4 millones de euros positivos. En el ejercicio 2017, la variación por este concepto fue de 0,8 millones de euros negativos.

**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, pasivos, participación sobre el patrimonio en los derechos de terceros ajenos al Grupo, 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%	128.602	108.613	19.989	8.437	3.440
Realizaciones Turísticas, S.A. (*)	3,73%	358.198	210.541	147.657	5.345	223
Adprotel Strand, S.L.U.	25,00%	242.357	180.885	61.472	24.596	(339)
Meliá Inversiones Americanas, N.V. (*)	0,31%	841.521	499.915	341.606	1.368	178
Otros		267.542	184.342	83.200	10.361	654
<b>TOTAL</b>		<b>1.838.220</b>	<b>1.184.296</b>	<b>653.924</b>	<b>50.107</b>	<b>4.158</b>

La principal variación de este epígrafe se corresponde con la integración de la sociedad Adprotel Strand, S.L., de la que el Grupo posee una participación total del 75%, tal como se indica en la Nota 5.1.

Además, en el ejercicio 2018 el grupo adquirió el 25% de la participación de la sociedad Idiso Hotel Distribution, S.A. en poder de accionistas minoritarios, por lo que se ha realizado el correspondiente traspaso al patrimonio neto atribuido a la dominante (ver Nota 5.2).

El resto de movimientos del ejercicio corresponden, principalmente, al resultado y las diferencias de conversión registradas en estas sociedades y sus filiales por 2,4 millones de euros, además, de los dividendos que ascendieron a 1,4 millones de euros, 1,7 millones en 2017.

A efectos comparativos se presentan los importes referentes a 2017:

(miles de €)	Porcentaje Minoritarios	Total Activo	Total Pasivo	Total Activos netos	Participaciones no dominantes	Rtdo. Participaciones no dominantes
Invers. Explot. Turísticas, S.A.	44,66%	62.139	48.238	13.901	6.262	3.552
Inmobiliaria Distrito Comercial	28,22%	17.333	(31)	17.364	1.350	(196)
Idiso Hotel Distribution, S.A. (*)	25,00%	34.692	20.971	13.721	6.146	(522)
Corporación Hotelera Metor, S.A.	24,12%	24.018	10.734	13.284	3.081	(111)
Realizaciones Turísticas, S.A. (*)	3,73%	354.156	220.625	133.531	5.118	152
Meliá Inversiones Americanas, N.V. (*)	0,31%	1.031.088	578.587	452.501	1.403	46
Otros		180.180	120.996	59.184	3.196	1.800
<b>TOTAL</b>		<b>1.703.607</b>	<b>1.000.120</b>	<b>703.487</b>	<b>26.556</b>	<b>4.720</b>



## Nota 17. Pasivos No Corrientes

### 17.1 Subvenciones de capital y otros ingresos diferidos

El detalle de los saldos mantenidos en balance es el siguiente:

(miles de €)	31/12/2018	31/12/2017
Subvenciones de capital	4.456	4.675
Ingresos diferidos programas fidelización	20.849	17.534
Ingresos diferidos Club Vacacional	339.328	361.472
Otros ingresos diferidos	3.902	3.358
<b>TOTAL</b>	<b>368.535</b>	<b>387.039</b>

Las subvenciones de capital corresponden principalmente a subvenciones para financiar compras del inmovilizado material, habiéndose recogido en la cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio un importe total de 219 mil euros. En el ejercicio 2017 se recogieron ingresos por subvenciones por valor de 225 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 posteriormente en la Cuenta de resultados. Los Ingresos diferidos del club vacacional reflejan el importe de las semanas no disfrutadas aún por parte de los clientes, una vez descontados los gastos de comercialización directamente atribuibles a la firma de estos contratos (ver Notas 2 y 3).

### 17.2 Provisiones

El Grupo mantiene en el pasivo no corriente un saldo de 57,3 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 €)	31/12/2017	Altas	Bajas	31/12/2018
Provisión para premios de jubilación, vinculación y obligaciones con el personal	9.776	1.021	(78)	10.719
Provisión para Impuestos y Organismos Oficiales	5.830	10.805	(2.380)	14.256
Provisión contratos onerosos	3.694		(919)	2.774
Provisión para responsabilidades	23.207	8.202	(1.865)	29.543
<b>TOTAL</b>	<b>42.507</b>	<b>20.028</b>	<b>(5.243)</b>	<b>57.293</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 2018 un importe devengado de 12,9 millones de euros, con un impacto de 1,6 millones de euros en el resultado del ejercicio 2018. En el ejercicio 2017 el importe total devengado era de 12,3 millones de euros, con impacto en resultados por valor de 1,5 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 1,2132% y una hipótesis de incremento salarial del 2,55%. 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 de edad	% Rotación
< 45	7,28%
45 - 55	3,66%
> 55	3,06%

Así mismo, 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 2018 de 2,2 millones de euros, presentándose el pasivo por su valor neto. A cierre del ejercicio 2017 el saldo por este concepto era de 2,5 millones de euros.

Por otra parte, el importe negativo reconocido en el Estado de resultado global por 1,9 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 2017 el importe, también negativo, reconocido en el Estado de resultado global fue de 0,9 millones de euros.

### *Provisión para impuestos y Organismos Oficiales*

El incremento registrado en este epígrafe se debe principalmente al incremento de la dotación de provisiones por las posibles consecuencias de las inspecciones fiscales en los países en los que opera el Grupo (ver Nota 19.1).

### *Provisión contratos onerosos*

El saldo de la provisión por contratos onerosos a cierre del ejercicio 2018 asciende a 2,8 millones de euros. Se realiza el cálculo de esta provisión para aquellos hoteles que en el ejercicio 2018 han presentado flujos de caja netos negativos, una vez descontadas las correspondientes cuotas de alquiler.

Para el cálculo de la provisión se considera que los costes de cumplimiento del contrato se corresponden con el valor actual de los flujos de caja previstos, incluidos los compromisos por alquiler, y se comparan con los costes de incumplimiento derivados de los diferentes contratos, dotando la provisión por el menor de ambos importes.

La estimación de los flujos de caja previstos de estos hoteles se ha realizado de forma interna por la Compañía, tomando como base el presupuesto de explotación para el ejercicio 2019 y proyectando los resultados hasta la finalización del contrato (sin considerar prórrogas si todavía no son ciertas), en base a incrementos en el precio medio de las habitaciones según el plan de negocio establecido para 2019. Las tasas de descuento utilizada para este cálculo ha sido de 10,5%.

### *Provisión para responsabilidades*

El incremento registrado en este apartado incluye 4,3 millones de euros como consecuencia de obligaciones en las que ha incurrido el Grupo con respecto a aquellas sociedades que integran por el método de la puesta en equivalencia y cuya participación ha sido ajustada a valor cero.

El resto de movimientos se corresponde con obligaciones ligadas a contratos de alquiler hotelero, así como provisiones de contenciosos diversos.

Durante el ejercicio 2017 la Comisión Europea informó a Meliá sobre el inicio de una investigación respecto de determinados acuerdos verticales relativos a reservas hoteleras suscritos con touroperadores y otros agentes turísticos. La investigación de la Comisión no suponía la existencia de infracción alguna, sino la apertura formal de un proceso a efectos de ampliar su conocimiento sobre la cuestión planteada, que se centra en la existencia o no de restricciones en precios basadas en el lugar de residencia o nacionalidad del potencial cliente.

A lo largo del 2018 sigue sin concretarse infracción alguna por parte de la Comisión, por lo que continúa abierto el proceso de investigación. Sin embargo, se han dado pasos de relevancia en cuanto a la tramitación del procedimiento a través de un proceso de colaboración ofrecido por la Comisión y aceptado por Meliá, sin que este hecho implique la aceptación de infracción alguna. Esta clase de tramitación permite iniciar un diálogo más profundo entre las partes y simplificar los trámites.

La Compañía continúa participando de manera activa y constructiva en la investigación, aportando cuantas aclaraciones pudieran ser necesarias respecto de la cuestión planteada, confiando en una resolución rápida del procedimiento, que evidencie el cumplimiento por parte de Meliá de la normativa europea en sus prácticas comerciales.

A efectos comparativos se presenta el desglose del saldo por naturaleza a cierre del ejercicio 2017:

(miles de €)	31/12/2016	Altas	Bajas	31/12/2017
Provisión para premios de jubilación, vinculación y obligaciones con el personal	9.003	1.009	(236)	9.776
Provisión para Impuestos y Organismos Oficiales	2.850	5.358	(2.377)	5.830
Provisión contratos onerosos	7.653		(3.959)	3.694
Provisión para responsabilidades	13.201	11.265	(1.259)	23.207
<b>TOTAL</b>	<b>32.707</b>	<b>17.632</b>	<b>(7.832)</b>	<b>42.507</b>

En lo que respecta al epígrafe de Provisión para impuestos y Organismos oficiales, en el ejercicio 2017 se produjo una disminución por importe de 2,3 millones de euros, correspondiente al pago resultante de las actuaciones inspectoras iniciadas a finales del ejercicio 2014 sobre el grupo fiscal de la sociedad dominante. Por otra parte, el incremento de 5,4 millones se debió a la dotación de una provisión basada en diversos factores, como la experiencia de inspecciones fiscales anteriores y las posibles diferencias interpretativas de la normativa fiscal realizadas por el Grupo y la autoridad fiscal correspondiente.

Las altas de 10,7 millones de euros correspondieron a provisiones por contenciosos en diversas instancias (incluida la investigación de la Comisión Europea comentada anteriormente), así como otras obligaciones en contratos de alquiler hotelero.

## Nota 18. Acreedores Comerciales y Otras Cuentas a Pagar

A continuación, se muestra cuadro con el desglose de este epígrafe a cierre de los ejercicios 2018 y 2017:

(miles de €)	31/12/2018	31/12/2017
Acreedores comerciales	325.028	282.497
Otras cuentas a pagar	148.981	160.778
<b>TOTAL</b>	<b>474.009</b>	<b>443.275</b>

### 18.1 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 219,19 millones de euros. A cierre del ejercicio anterior, este importe ascendía a 206,8 millones de euros.

Así mismo, se incluyen en este epígrafe anticipos de clientes del negocio hotelero, principalmente, que, a cierre de ejercicio 2018, ascienden a 105,84 millones de euros, mientras que a cierre del ejercicio 2017 ascendían a 75,7 millones de euros.

### 18.2 Otras cuentas a pagar

A continuación, se detallan los principales conceptos recogidos en la rúbrica de Otras cuentas a pagar:

(miles de €)	31/12/2018	31/12/2017
Ajustes por periodificación	5.386	5.940
Remuneraciones pendientes de pago	64.532	58.448
Hacienda Pública acreedora	21.696	15.086
Seguridad Social acreedora	10.579	9.412
Hacienda Pública IVA repercutido		19.957
Entidades asociadas	38.002	35.370
Otros pasivos	8.787	16.565
<b>TOTAL</b>	<b>148.981</b>	<b>160.778</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 20.

## Nota 19. 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.

### 19.1 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	2013-2017	2015-2018	2015-2018	2015-2018		
Francia	2015-2017	2016-2018	2016-2018			
Inglaterra	2012-2017	2013-2018	2013-2018			
Italia	2012-2017	2013-2018	2013-2018		2012-2017	
Alemania	2008-2017	2009-2018	2009-2018			
Holanda	2014-2017	2014-2018	2014-2018			
China	2013-2017	2014-2018	2014-2018			
EE.UU	2015-2017					
México	2012-2017		2014-2018			
Rep.Dominicana	2015-2017		2014-2018			
Venezuela	2013-2017	2014-2018	2014-2018			
Brasil	2013-2017	2014-2018				2014-2018

El Grupo ha registrado una provisión, con base en estimaciones razonables, por las posibles consecuencias de las inspecciones de las autoridades fiscales de los respectivos países en los que opera. En 2018, dicha provisión ha aumentado en 8,5 millones de euros y su importe total asciende a 13,9 millones de euros.

El importe de esta provisión se basa en diversos factores, como la experiencia de inspecciones fiscales anteriores que han resultado en diferentes interpretaciones de la normativa fiscal realizadas por el Grupo y las autoridades fiscales correspondientes. Dichas diferencias de interpretación pueden surgir en una variedad de cuestiones dependiendo de las condiciones existentes en el país en el que está domiciliada la entidad del Grupo afectada.

En particular, el Grupo aprecia que, potencialmente, podría aumentar la probabilidad de materialización de riesgos fiscales derivados de diferencias interpretativas en materia de precios de transferencia, como consecuencia de la implementación de las distintas normativas internacionales y la incipiente adopción de nuevas prácticas administrativas en los países en los que el Grupo opera, y que, en determinados casos, pueden generar incluso situaciones de doble imposición mientras los procedimientos de arbitraje internacional no sean instrumentos de acuerdos eficaces entre administraciones.

## 19.2 Activos y pasivos por impuestos diferidos

La composición del saldo de activos y pasivos por impuestos diferidos del Grupo en los ejercicios 2018 y 2017 es la siguiente:

(miles de €)	Balance	
	31/12/2018	31/12/2017
El activo no corriente por impuesto diferido es el siguiente:		
Créditos fiscales activados por deducciones pendientes de aplicar	6.434	7.419
Créditos fiscales activados por bases imponibles pendientes de compensar	31.608	25.924
Diferencias temporarias por:		
Valor fiscal fondo de comercio Tryp	15.995	19.803
Aplicación de la contabilidad de coberturas sobre SWAPs de tipos de interés	746	770
Provisiones que son fiscalmente deducibles en el momento del pago o en el que se genere la responsabilidad	40.018	44.505
Diferencia criterio de amortización contable y fiscal	14.111	14.825
Eliminación resultados intergrupo	5.050	6.538
Gastos financieros no deducidos	21.758	10.531
Ingresos contables (no fiscales) a distribuir en varios ejercicios	103.511	88.985
Otros	550	990
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>239.781</b>	<b>220.291</b>
El pasivo no corriente por impuestos diferidos es el siguiente:		
Valores razonables en combinaciones de negocios	36.602	31.274
Operaciones de Arrendamiento Financiero (Leasings)	21.543	24.321
Revalorización y actualización de activos fijos	79.443	75.710
Ajuste a valor razonable de inversiones inmobiliarias	20.087	24.146
Diferencias valor contable y fiscal de activos	7.607	6.214
Revalorización contable por fusión	2.525	2.869
Ventas acogidas a diferimiento por reinversión	3.990	4.126
Gastos contables (no fiscales) a distribuir en varios ejercicios	17.217	15.476
Otros	298	801
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>189.312</b>	<b>184.938</b>

Por entrada en vigor de la NIIF 15 se han reconocido impuestos diferidos de activo y pasivo motivados por la reversión de ingresos y gastos fiscales (ver Nota 2.1).

Los impuestos diferidos registrados en los ejercicios 2018 y 2017 del Grupo presentan el siguiente detalle:

(miles de €)	Activos por impuestos diferidos	Pasivos por impuestos diferidos
<b>SALDO A 31/12/2016</b>	<b>240.154</b>	<b>202.858</b>
Gastos / Ingresos del periodo	(9.511)	(2.114)
Impuestos imputados directamente a Patrimonio Neto	(487)	
Diferencias de conversión y otros	(9.865)	(15.807)
<b>SALDO A 31/12/2017</b>	<b>220.291</b>	<b>184.938</b>
Gastos / Ingresos del periodo	628	8.240
Variaciones de perímetro	19.417	7.168
Diferencias de conversión y otros	(555)	(11.033)
<b>SALDO A 31/12/2018</b>	<b>239.781</b>	<b>189.312</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.



### 19.3 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 €)	2.019	2020-2024	2025-2031	Años sucesivos	Total 31/12/2018
España				337.872	337.872
Resto Europa			13.468	70.282	83.750
América y resto del mundo	1.031	746	4.257	33.083	39.117
<b>TOTAL</b>	<b>1.031</b>	<b>746</b>	<b>17.725</b>	<b>441.237</b>	<b>460.739</b>

Dentro del área resto Europa destacan Inglaterra con 54,4, Holanda con 13,4 millones, Italia con 8,3 millones, Austria con 4,1 millones y Francia con 3,4 millones, y dentro del área América y resto del mundo, lo más destacado es Brasil con 33,1 millones, México con 5,7 millones, y la República Popular China con 0,2 millón de euros.

A continuación, se detallan las principales pérdidas fiscales activadas del Grupo, así como el activo por impuesto diferido generado:

(miles de €)	31/12/2018	
	Pérdidas fiscales activadas	Activo por impuesto diferido
España	87.623	21.906
Reino Unido	41.976	7.980
Italia	6.840	1.642
México	266	80
<b>TOTAL</b>	<b>136.705</b>	<b>31.608</b>

Las bases imponibles negativas compensadas en el ejercicio no habían sido activadas en su totalidad en años anteriores, lo que ha provocado un beneficio fiscal por importe de 4,3 millones de euros. Dicho importe corresponde a España con 0,6 millones, resto Europa con 1,9 millones y a América y resto de mundo con 1,8 millones de euros.

En relación a las provisiones en participaciones financieras pendientes de integrar, el importe total asciende a 5,8 millones de euros, que irán revirtiendo en la base imponible de Meliá Hotels International, S.A. en la medida en que dichas inversiones generen beneficios suficientes para ir descontando dichas provisiones o a razón de un 20% anual.

A efectos comparativos, se presentan a continuación las bases imponibles negativas fiscalmente compensables por áreas geográficas y vencimientos, a cierre del ejercicio 2017:

(miles de €)	2.018	2019-2023	2024-2030	Años sucesivos	Total 31/12/2017
España				309.513	309.513
Resto Europa			20.958	17.340	38.298
América y resto del mundo	1.707	7.034	2.851	32.163	43.755
<b>TOTAL</b>	<b>1.707</b>	<b>7.034</b>	<b>23.809</b>	<b>359.016</b>	<b>391.566</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 €)	31/12/2017	
	Pérdidas fiscales activadas	Activo por impuesto diferido
España	92.851	23.213
Italia	10.445	2.507
República Dominicana	157	42
México	538	162
<b>TOTAL</b>	<b>103.991</b>	<b>25.924</b>

#### 19.4 Créditos fiscales por Deducciones en Cuota

A continuación, se relacionan los créditos fiscales compensables del Grupo, detallados por áreas geográficas y vencimientos:

(miles de €)	2.019	2020-2024	2025-2031	Años sucesivos	Total 31/12/2018
España			3.743	3.326	7.069
Resto Europa	384	1.063			1.447
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>1.063</b>	<b>3.743</b>	<b>3.326</b>	<b>8.516</b>

Los créditos fiscales acumulados al cierre de ejercicio en Resto de Europa corresponden en su totalidad a Francia.

El 75,56% 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 2017:

(miles de €)	2.018	2019-2023	2024-2030	Años sucesivos	Total 31/12/2017
España	152	713	3.937	2.614	7.416
América y resto del mundo				3	3
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>713</b>	<b>3.937</b>	<b>2.617</b>	<b>7.419</b>

En cuanto a la información estipulada en el artículo 84 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 y 2005.

#### 19.5 Conciliación entre el resultado contable consolidado y la base imponible fiscal agregada

(miles de €)	2018	2017
Resultado Neto Consolidado	144.236	128.643
Gasto por impuesto sobre beneficios	41.158	41.095
Ajustes por deterioros y Provisiones	22.788	(1.670)
Operaciones de arrendamientos financieros (Leasings)	9.750	2.300
Gastos/Ingresos no deducibles	(46.308)	(42.024)
Diferencias de cambio	(24.753)	4.258
Ajustes por inflación	7.913	(10.226)
Otros ajustes	(48.057)	1.008
<b>BASE IMPONIBLE PREVIA</b>	<b>106.727</b>	<b>123.384</b>
Compensación de Bases Negativas	(8.694)	(15.300)
Bases negativas no reconocidas	(15.953)	(4.188)
<b>BASE IMPONIBLE (RESULTADO FISCAL AGREGADO)</b>	<b>82.080</b>	<b>103.896</b>
<b>GASTOS POR IMPUESTO SEGÚN TIPO ESTATUTARIO VIGENTE (25%)</b>	<b>20.520</b>	<b>25.974</b>
<b>Efecto del tipo estatutario de otros países</b>	<b>7.985</b>	<b>3.744</b>
<b>GASTO POR IMPUESTO SOBRE LAS GANANCIAS DEL EJERCICIO</b>	<b>28.505</b>	<b>29.718</b>

### 19.6 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 €)	2018	2017
	Gasto / (Ingreso)	Gasto / (Ingreso)
<b>Impuesto corriente</b>		
Impuesto sobre las ganancias del ejercicio	28.505	29.718
Otros impuestos del ejercicio	4.220	2.755
Ajustes al impuesto sobre las ganancias de ejercicios anteriores	821	1.225
<b>Impuestos diferidos</b>		
Variación neta en créditos por pérdidas fiscales	5.579	437
Variación neta en créditos fiscales	952	1.814
Otros	1.081	5.146
<b>GASTO POR IMPUESTO SOBRE LAS GANANCIAS</b>	<b>41.158</b>	<b>41.095</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 2018 y 2017 mencionados, se corresponde con modificaciones surgidas entre el impuesto definitivo y la previsión del impuesto efectuada el año anterior.

En el ejercicio 2018 no ha habido efectos por cambios en los tipos impositivos aplicables, en el ejercicio 2017 de produjo un menos gasto por impuestos por valor de 1,5 millones de euros.

## Nota 20. Información sobre Partes Vinculadas

Se consideran partes vinculadas:

- Las entidades asociadas que se integran 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.
- Personal directivo y miembros del Consejo de Administración.

Todas las transacciones realizadas con partes vinculadas se realizan en condiciones de mercado e independencia mutua.

### 20.1 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 2018 y 2017, 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 €)	31/12/2018			31/12/2017		
	Rtados 2018	Activo	Pasivo	Rtados 2017	Activo	Pasivo
Grupo Evertmel (*)	(8.040)	568	25.868	(7.943)	1.737	27.064
Meliá Zaragoza, S. L.	84		0	782	373	12
Adprotel Strand, S. L.	(3.802)			(2.481)		
Grupo Producciones de Parques (*)	3.267	1.276	1.454	2.791	1.324	5.298
Grupo Melcom (*)			1.122			
Altavista Hotelera, S. L.	(8.500)	988		(7.283)	69	
Fourth Project 2012, S.L.	(2.465)	11	4.294	(1.865)	11	2.077
Grupo Melia Hotels USA (*)		41	692		1.758	102
Jamaica DevCo	(618)	1.487	1.200	805	100	
<b>TOTAL NEGOCIOS CONJUNTOS</b>	<b>(20.075)</b>	<b>4.371</b>	<b>34.630</b>	<b>(15.194)</b>	<b>5.372</b>	<b>34.553</b>
Turismo de Invierno, S.A.	704	457	414	646	859	27
C.P. Meliá Castilla	4.189	1.862	290	4.148	2.522	82
C.P.A.M.Costa del Sol	2.478	577	175	2.188	706	60
Nexprom, S.A.	2.308	1.057	164	1.771	865	59
Grupo Starmel (*)	2.580	809	424	1.548	425	88
Grupo Renasala (*)	5.570	2.200	1.785	5.633	2.404	171
Grupo El Recreo (*)						1
Inversiones Guiza, S. A.		14	13		16	13
Banamex, S.A. Fideicomiso	1.503	1.042	98	1.837	1.568	299
Hellenic Hotel Manag. CO. HB. S. A.						
Detur Panamá, S. A.	249	1.623	8	234	1.301	17
<b>TOTAL ENTIDADES ASOCIADAS</b>	<b>19.583</b>	<b>9.640</b>	<b>3.372</b>	<b>18.005</b>	<b>10.665</b>	<b>817</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(492)</b>	<b>14.011</b>	<b>38.002</b>	<b>2.811</b>	<b>16.037</b>	<b>35.370</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.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.

En cuanto a las variaciones en Resultados, cabe mencionar que en la sociedad Adprotel Strand S.L. se reconoce el impacto del gasto de alquiler del hotel que explota el Grupo correspondiente al primer semestre del ejercicio, ya que a partir de ese momento la sociedad pasó a integrar globalmente, tal y como se comenta en la Nota 5.

**Operaciones de financiación**

A continuación, se desglosan los importes que el grupo mantiene con entidades asociadas a cierre de los ejercicios 2018 y 2017 en concepto de financiación:

(miles de €)	31/12/2018			31/12/2017		
	Rtados 2018	Activo	Pasivo	Rtados 2017	Activo	Pasivo
Grupo Evertmel (*)	667	18.807		1.185	16.664	
Meliá Zaragoza, S. L.	245			112	4.155	
Altavista Hotelera, S. L.	282	12.564		394	12.665	
Adprotel Strand, S. L.	3.517			1.969	65.805	
Grupo Melcom (*)	375	37.304				
Grupo Producciones de Parques (*)	(7)			395		
Fourth Project 2012, S.L.	(63)		6.350	2	135	
Grupo Melia Hotels USA (*)	487	909		196	8.212	
Jamaica DevCo	190	19.174		63	2.085	
<b>TOTAL NEGOCIOS CONJUNTOS</b>	<b>5.693</b>	<b>88.759</b>	<b>6.350</b>	<b>4.316</b>	<b>109.722</b>	
Turismo de Invierno, S.A.	14	510		57	510	
C.P. Meliá Castilla						
C.P.A.M.Costa del Sol						
Nexprom, S.A.						
Grupo Starmel (*)	588	4.967		337	4.608	
Grupo Renasala (*)	1.084	21.958		860	22.039	
Banamex, S.A. Fideicomiso	(1)			374		
Hellenic Hotel Manag. CO. HB. S. A.					48	
Detur Panamá, S. A.	700	3.158		(489)	2.958	
<b>TOTAL ENTIDADES ASOCIADAS</b>	<b>2.385</b>	<b>30.592</b>		<b>1.139</b>	<b>30.164</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>8.077</b>	<b>119.351</b>	<b>6.350</b>	<b>5.455</b>	<b>139.885</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., Pelicanos Property, S.L.U., Bellver Property, S.L.U.y Melcom Joint Venture. S.L.

Los principales movimientos de los activos financieros corresponden a la disminución de 65,8 millones de euros en Adprotel Strand S.L., por el traspaso a integración global, compensada parcialmente por el incremento de 37,3 millones de euros por la incorporación al perímetro de consolidación del Grupo Melcom. Por otra parte, se ha producido un incremento de 17 millones de euros en Jamaica DevCo debido a los fondos aportados por el Grupo para la financiación del hotel construido por dicha sociedad.

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 2018 y 2017 el 2%.

**Garantías y avales**

Tal como se indica en la Nota 20.2., el Grupo mantiene avales bancarios respecto de determinados pasivos registrados en entidades asociadas o negocios conjuntos, destacando a cierre de 2018:

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 19,2 millones de euros.

En el ejercicio 2017, los principales avales registrados con entidades asociadas o negocios conjuntos fueron los siguientes:

Meliá Hotels International, S.A. era avalista de Detur Panamá, S.A. propietaria del Hotel Meliá Panamá Canal, ante la entidad Caixabank, de un préstamo de 2 millones de dólares. Al 31 de diciembre de 2017 el importe avalado ascendía a 0,8 millones de dólares.

Meliá Hotels International, S.A. actuaba como garante ante el Banco Popular por el 50% del préstamo hipotecario concedida a la sociedad Melia Zaragoza, S.L. El importe garantizado a cierre de ejercicio asciendía a 10,7 millones de euros.

## 20.2 Transacciones con accionistas significativos

Los saldos por tipo de operación realizados con los accionistas significativos son los siguientes:

(miles de €)	Tipo de operación	2.018	2.017
Hoteles Mallorquines Asociados, S.L.	Compra de bienes	1.585	759
Hoteles Mallorquines Asociados, S.L.	Prestación de servicios	0	16
Hoteles Mallorquines Asociados, S.L.	Arrendamientos	171	1.985
Hoteles Mallorquines Asociados, S.L.	Compra inmovilizado financiero		8.992
Hoteles Mallorquines Agrupados, S.L.	Compra inmovilizado financiero		8.992
Hoteles Mallorquines Consolidados, S.A.	Compra inmovilizado financiero		10.065

Las compras de inmovilizado financiero incluidas en el cuadro anterior en el ejercicio 2017 corresponden al importe satisfecho a los accionistas significativos del Grupo, incluidos en la operación de compra del 35% de la sociedad Homasi, S.A., desglosada en la Nota 5.

Debido al importe de la operación vinculada, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y el Consejo de Administración realizaron los informes preceptivos y autorizaron, respectivamente, dicha operación, absteniéndose en todo momento de la deliberación y voto los consejeros ejecutivos y dominicales. Dichos consejeros informaron, y así lo han recogido en su declaración anual, de la situación de conflicto de interés sobrevenida, desglosada en la Nota 21 de las Cuentas anuales consolidadas del ejercicio 2017.

## 20.3 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 2018 y 2017 es el siguiente:

(miles de €)	2018	2017
<b>Consejeros externos independientes</b>	<b>476</b>	<b>455</b>
D. Juan Arena de la Mora	79	70
D. Luis María Díaz de Bustamante y Terminel	108	105
D. Fco Javier Campo García	90	79
D. Fernando D'Ornellas Silva	115	120
Dña. Carina Szpilka Lazaro	84	81
<b>Consejeros dominicales</b>	<b>219</b>	<b>248</b>
D. Gabriel Escarrer Julia	49	49
D. Sebastián Escarrer Jaume	54	60
D. Juan Vives Cerdá	44	70
Hoteles Mallorquines Consolidados S.A.	72	69
<b>Consejero externo (otros)</b>	<b>81</b>	<b>81</b>
D. Alfredo Pastor Bodmer	81	81
<b>Consejero ejecutivo</b>	<b>54</b>	<b>49</b>
D. Gabriel Juan Escarrer Jaume	54	49
<b>TOTAL</b>	<b>830</b>	<b>833</b>



El importe correspondiente a la retribución de los consejeros ejecutivos y la alta dirección en los ejercicios 2018 y 2017 es el siguiente:

(miles de €)	2018		2017	
	Retribución Fija	Retribución Variable	Retribución Fija	Retribución Variable
Consejeros ejecutivos	875	481	846	412
D. Gabriel Juan Escarrer Jaume	875	481	846	412
Alta dirección	1.819	650	1.752	608
<b>TOTAL</b>	<b>2.694</b>	<b>1.131</b>	<b>2.598</b>	<b>1.020</b>

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 2018 de 91.289 euros, 93.412 euros en 2017. 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 en 2018 y 2017:

(miles de €)	Tipo de operación	2018	2017
Don Juan Vives Cerda	Recepción servicios	56	70
Don Juan Vives Cerda	Prestación servicios	656	570

## Nota 21. Activos y Pasivos Contingentes

El Grupo mantiene compromisos con terceros no reconocidos en el balance, 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.

### 21.1 Arrendamientos

Al 31 de diciembre de 2018 el Grupo explota en régimen de arrendamiento un total de 102 hoteles con 22.248 habitaciones, 101 hoteles en el ejercicio 2017 con 21.859 habitaciones.

Estos contratos de arrendamiento operativo tienen una duración media de 6,97 años. La mayoría de ellos, tienen un componente contingente relacionado con la variación de los correspondientes índices de precios y, en 39 hoteles, además, otro relacionado con la evolución del resultado del establecimiento hotelero, el cual no se considera en el cálculo de pagos mínimos. La cuota contingente en el ejercicio 2018 ha ascendido a 19,4 millones de euros, 22,3 millones de euros en el ejercicio 2017.

En el siguiente cuadro se muestra la distribución por vencimiento de los pagos mínimos de dichos arrendamientos:

(miles de €)	31/12/2018	31/12/2017
Menos de 1 año	182.948	172.809
Entre 1 y 5 años	597.649	655.334
Más de 5 años	670.450	848.930
Total	1.451.047	1.677.072

### 21.2 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 64,7 millones de euros y mediante aval corporativo por 10,1 millones de euros.

Meliá Hotels International, S.A. garantiza varias operaciones a través de avales bancarios y por conceptos varios, por importe de 40,4 millones de euros.

Meliá Hotels International, S.A. tiene otorgados garantías y avales bancarios por operaciones de entidades asociadas por valor de 19,8 millones de euros, comentados en la Nota 20.1.

A efectos comparativos se presenta desglose del ejercicio anterior:

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 84,2 millones de euros y mediante aval corporativo por 7 millones de euros.

Meliá Hotels International, S.A. garantiza a través de aval bancario, la toma de posesión en alquiler de un edificio destinado a aparcamientos y locales comerciales situado en Barcelona, por 0,7 millones de euros.

Meliá Hotels International, S.A. garantiza varias operaciones a través de avales bancarios y por conceptos varios, por importe de 38,1 millones de euros.

Meliá Hotels International, S.A. tiene otorgados garantías y avales bancarios por operaciones de entidades asociadas por valor de 11,9 millones de euros.

### 21.3 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 22. 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	11.542.525	5,0250%	Presidente
Hoteles Mallorquines Consolidados, S.L.	53.700.867	23,3787%	Consejero
D. Alfredo Pastor Bodmer	6.000	0,0026%	Consejero
D. Juan Arena de La Mora	1.000	0,0004%	Consejero
D. Luis M <sup>a</sup> Díaz de Bustamante y Terminel	300	0,0001%	Secretario y Consejero
D. Juan Vives Cerdà	375	0,0002%	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, 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 3ª 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 2018 y 2017:

(miles de €)	2.018	2.017
Periodo medio de pago a proveedores	55,12	72,88
Ratio de las operaciones pagadas	54,40	72,78
Ratio de las operaciones pendientes de pago	62,64	73,54
<b>TOTAL PAGOS REALIZADOS</b>	<b>555.604</b>	<b>510.109</b>
<b>TOTAL PAGOS PENDIENTES</b>	<b>53.622</b>	<b>77.181</b>

Durante el ejercicio, la Compañía ha llevado a cabo un proceso de revisión de los procesos administrativos desde la recepción de las facturas hasta la emisión de sus pagos reduciendo al máximo su periodo medio de pago.

### Honorarios de auditoría

Los honorarios correspondientes a la auditoría de las cuentas anuales consolidadas, así como de la matriz y sociedades dependientes han ascendido a 1.470 miles de euros, de los cuales PricewaterhouseCoopers España ha facturado 787, PricewaterhouseCoopers a nivel internacional 378 y los 304 miles de euros restantes corresponde 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 239 mil euros.

En el ejercicio 2017, los honorarios correspondientes a la auditoría de las cuentas anuales consolidadas, así como de la matriz y sociedades dependientes ascendió a 1.339 miles de euros, de los cuales PricewaterhouseCoopers España facturó 763, PricewaterhouseCoopers a nivel internacional 352 y los 224 miles de euros restantes correspondieron a otras firmas de auditoría. Adicionalmente los honorarios facturados en 2017 por otros servicios prestados por otras sociedades de la red de los auditores de las cuentas anuales consolidadas ascendieron a 493 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:

- ✓ Melia Hotels International UK Limited (número de registro 09925231)
- ✓ Lomondo Limited (número de registro 02793825)
- ✓ London XXI Limited (número de registro 08303817)

### Riesgos medioambientales

Las presentes cuentas anuales consolidadas no incluyen partida alguna que deba ser considerada en el documento específico, de información medioambiental, previsto en la Orden del Ministerio de Justicia de fecha 8 de octubre de 2001.

## Nota 23. 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	85,00%		85,00%
(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. (JV)	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%	
					0,01%	99,69%
(A)	CALA FORMENTOR, S. A. de C. V.	Boulevard Kukulkan (Cancún)	México		92,40%	
					7,29%	99,69%
(A)	CARIBOTELS DE MEXICO, S. A. de C. V.	Playa Santa Pilar, Aptdo 9 (Cozumel)	México		16,41%	
					29,63%	
					53,70%	99,74%
(A) (F1)	COLÓN VERONA,S.A. (JV)	Canalejas, 1 (Sevilla)	España	100,00%		100,00%
	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%	
					90,47%	99,69%
(A)	CORP.HOTELERA METOR, S. A.	Faustino Sánchez Carrión s/n (Lima)	Perú		75,87%	75,87%
(A)	DESARROLLADORA DEL NORTE, S. en C.	PMB 223, PO Box 43006, (Rio Grande)	Puerto Rico		49,85%	
					49,85%	99,69%
(A)	DESARROLLOS SOL, S.A.S.	Lope de Vega, 4 (Santo Domingo)	Rep. Dom.		61,79%	
					20,25%	
					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 FRANÇOIS 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%		
					99,97%	100,00%
	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%		
					35,46%	100,00%
(A) (F1)	INV. HOTELERAS LA JAQUITA, S.A.	Avda. de los Océanos, s/n (Tenerife)	España		49,07%	
				50,00%		99,07%
	LOMONDO Limited	Albany Street-Regents Park (Londres)	Gran Bretaña		100,00%	100,00%
	LONDON XXI Limited	336-337 The Strand (Londres)	Gran Bretaña		100,00%	100,00%
	MELIÁ BRASIL ADMINISTRAÇÃO	Avenida Cidade Jardim, 1030 (Sao Paulo)	Brasil		20,00%	
					80,00%	100,00%
(A)	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL, S.A.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España			100,00%
	MELIÁ HOTELS ORLANDO, LLC. (JV)	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 TURISTICAS, S.A.	Mauricio Legendre, 16 (Madrid)	España	95,97%		
					0,30%	96,27%
(A)	S' ARGAMASSA HOTELERA S.L. (JV)	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%
	SOL MELIÁ LUXEMBOURG, S.A.R.L.	1 Park Dräi Eechelen, L1499	Luxemburgo	100,00%		100,00%
(A) (F1)	TENERIFE SOL, S. A.	Playa de las Américas (Tenerife)	España	50,00%		
					47,99%	97,99%
SOCIEDADES GESTORAS		DOMICILIO	PAIS	P.DIR	P.IND	TOTAL
(F1)	APARTOTEL, S. A.	Mauricio Legendre, 16 (Madrid)	España	99,79%		99,79%
	GESMESOL, S. A.	Elvira Méndez, 10 - Edif. Bco do Brasil	Panamá	100,00%		100,00%
(A)	ILHA BELA GESTÃO E TURISMO, Ltd.	31 de Janeiro, 81 (Funchal - Madeira)	Portugal	100,00%		100,00%
	MARKSERV, B. V.	Strawinskylaan 915 WTC, Toren A,1077 XX (Amsterdam)	Holanda	51,00%		
					49,00%	100,00%
(A)	MELIÁ MANAGEMENT, S.A.	Lope de Vega, 4 (Santo Domingo)	Rep. Dom.		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.	Blvd. Kukulkan 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%		
					10,00%	100,00%
	SOL MANINVEST, B. V.	Strawinskylaan 915 WTC, Toren A,1077 XX (Amsterdam)	Holanda	100,00%		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%
(A)	SOL MELIÁ HRVATSKA d.o.o ROVINJ	Vladimira Nazora, 6 (Rovinj)	Croacia		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. Salaberri, 2599 (San Isidro - Lima)	Perú		99,90%	
					0,10%	100,00%
(A)	SOL MELIÁ SERVICES, S. A.	Rue de Chantemerle (Friburgo)	Suiza		100,00%	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	PAIS	P.DIR	P.IND	TOTAL
(A)	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 EMPRENDIMIENTOS, 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%
(A)	(F1) IDISO HOTEL DISTRIBUTION,S.A.	Aravaca 22,Bis (Madrid)	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.	Bvd.Kukulcan Km 16,5 Benito Juarez (Cancún)	México	0,01%		
					99,99%	100,00%
(A)	INMOBILIARIA DISTRITO CÍAL., C. A.	Avda. Venezuela con Casanova (Caracas)	Venezuela		89,26%	89,26%
	INMOTEL INVERS. ITALIA, S.R.L.	Via Pietro Mascagni, 14 (Milán)	Italia	100,00%		100,00%
(A)	(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%
(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 Alemayn 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%
(A)	SIERRA PARIMA, S.A.	Avda. Barceló, s/n (Bávaro)	Rep.Dom.	100,00%		100,00%
	SOL CARIBE TOURS, S. A.	Vía Grecia - Edif. Alamanda 6B (Panamá)	Panamá		100,00%	100,00%
	SOL GROUP CORPORATION	2100, Coral Way, suite 402 (Miami)	EE.UU.		100,00%	100,00%
	SOL MELIÁ EUROPE, B. V.	Strawinskylaan 915 WTC, Toren A,1077 XX (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%
(A)	SMVC PUERTO RICO	Sector Coco Beach, 200 Carretera 968 (Rio Grande)	P.Rico	100,00%		100,00%
(F1)	SMV NETWORK ESPAÑA, S.L.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España		100,00%	100,00%
	VACATION CLUB SERVICES INC.	Bickell Avenue, 800 (Miami)	EE.UU.		100,00%	100,00%

	SOCIEDADES HOLDINGS	DOMICILIO	PAIS	P.DIR	P.IND	TOTAL
(A)	(F2) CADSTAR FRANCE, S.A.S.	12, Rue du Mont Thabor (Paris)	Francia		100,00%	100,00%
(F3)	DESARR.HOTEL. SAN JUAN, B.V.	Strawinskylaan, 915 WTC (Amsterdam)	Holanda		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%	
					33,96%	99,69%
	(F1) EXPAMIHSO SPAIN. S.L.U.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España	100,00%		100,00%
(F3)	FARANDOLE, B. V.	Strawinskylaan, 915 WTC (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%
(A)	(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%
	MELIÁ INV. AMERICANAS, N. V.	Strawinskylaan 915 WTC, Toren A,1077 XX (Amsterdam)	Holanda	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%
(F3)	SAN JUAN INVESTMENT, B. V.	Strawinskylaan, 915 WTC (Amsterdam)	Holanda		99,69%	99,69%
	SOL GROUP, B. V.	Strawinskylaan 915 WTC, Toren A,1077 XX (Amsterdam)	Holanda	100,00%		100,00%
(A)	(F2) SOL MELIÁ FRANCE, S.A.S.	20 Rue du Sentier (Paris)	Francia	100,00%		100,00%
	SOL MELIÁ INVESTMENT, N. V.	Strawinskylaan 915 WTC, Toren A,1077 XX (Amsterdam)	Holanda	100,00%		100,00%
	SOL MELIÁ VACATION CLUB LLC.	Bickell Avenue, 800 (Miami)	EE.UU.		100,00%	100,00%

	SOCIEDADES INACTIVAS	DOMICILIO	PAIS	P.DIR	P.IND	TOTAL
(F1)	ADRMELCO INVERSIONES, S.L.U.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España	100,00%		100,00%
	ALMELDIK, S.A.R.L.A.U.	219,Bd.Zerktoiuni angle Bd.Roudani N.13 (Maarif-	Marruecos	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 (Higuey)	Rep. Dom.		49,85%	49,85%
	COMP. TUNISIENNE GEST. HOTELIÈRE	18 Boulevard Khézama n° 44, 4051 Sousse (Túnez)	Túnez		100,00%	100,00%
(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%
	SOL MELIÁ 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%
(F1)	THIRD PROJECT 2012, S. L.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España	100,00%		100,00%
	YAGODA INVERSIONES, S.L.U.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España		50,00%	50,00%

(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.

(F3) Sociedades que constituyen grupo de tributación consolidada con Meliá Inversiones Americanas, N.V.

(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)	BANAMEX S.A. FIDEICOMISO EL MEDANO	Playa El Medano s/n, (Cabo San Lucas)	México		30,28%	30,28%
(A)	COM. PROP. APARTOTEL MELIÁ CASTILLA (*)	Capitán Haya, 43 (Madrid)	España	31,63%	0,09%	31,72%
	C.P.APARTOTEL M.COSTA DEL SOL (*)	Paseo Marítimo 11 (Torremolinos)	España	2,46%	18,71%	21,17%
	DETUR PANAMÁ S. A.	Antigua Escuela Las Américas (Colón)	Panamá	32,72%	17,21%	49,93%
(A)	(F8) STARMEL HOTELS OP, S.L.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España		30,00%	30,00%
(A)	MELIÁ ZARAGOZA S.L.	Avenida César Augusto, 13 (Zaragoza)	España	50,00%		50,00%
(A)	NEXPROM, S. A.	Avda. del Lido s/n (Torremolinos)	España	17,50%		
	PLAZA PUERTA DEL MAR, S.A.	Plaza Puerta del Mar, 3 (Alicante)	España	12,23%	2,50%	20,00%
					7,78%	20,01%
(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.	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 Pradolano, 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. (JV)	Avda. Pere IV, 272 (Barcelona)	España	7,55%	41,19%	48,74%
	EL RECREO PLAZA & CIA., C.A.	Avda.Fco.de Miranda Torre Oeste,15 Of.15(Caracas)	Venezuela		1,00%	19,94%
					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. (JV)	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España		50,00%	50,00%
(A)	(F4) FUERTEVENTURA BEACH PROPERTY, S.L.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España		20,00%	20,00%
(A)	JAMAICA DEVCO S.L.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España	49,00%		49,00%
	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)	(F8) PALMANOVA BEACH PROPERTY, S.L.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España		30,00%	30,00%
(A)	(F8) PUERTO DELCARMEN BEACH PROPERTY, S.L.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España		30,00%	30,00%
(A)	(F8) SAN ANTONIO BEACH PROPERTY, S.L.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España		30,00%	30,00%
(A)	(F4) SANTA EULALIA BEACH PROPERTY, S.L.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España		20,00%	20,00%
(A)	(F8) TORREMOLINOS BEACH PROPERTY, S.L.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España		30,00%	30,00%
(A)	PELLICANOS PROPERTY, S.L.U.	C/ Recoletos 3, 1º (Madrid)	España		50,00%	50,00%
(A)	BELLVER PROPERTY, S.L.U.	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%
	SOCIEDADES INACTIVAS	DOMICILIO	PAÍS	P.DIR	P.IND	TOTAL
	HELLENIC HOTEL MANAGEMENT	Panepistimiou, 40 (Atenas)	Grecia	40,00%		40,00%
	SOCIEDADES HOLDINGS	DOMICILIO	PAÍS	P.DIR	P.IND	TOTAL
(A)	(F4) STARMEL HOTELS JV, S.L.	Gremio Toneleros, 24 (Palma de Mallorca)	España	20,00%		20,00%
	EL RECREO PLAZA, C.A.	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.	Avda. del Lido s/n (Torremolinos)	España	20,00%		20,00%
(A)	(F8) RENASALA, S.L.	Zurbarán, 9 (Madrid)	España	30,00%		30,00%
	HOMASI, S.A.	C/ Cavanilles 15,Pl.baja (Madrid)	España	34,99%		34,99%
	SISTEMAS RIBEY CLOUD, S.L.U.	C/ Recoletos 3, 1º (Madrid)	España		50,00%	50,00%
	PROYECTOS CORPORATIVOS NOAH II, S.L.	C/ Recoletos 3, 1º (Madrid)	España	50,00%		50,00%

(A) Sociedades auditadas

(JV) Corresponden a negocios conjuntos

(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 Renasala, S.L.

(\*) La participación en estas entidades es a través de la propiedad en apartamentos que representan un 31,72% y un 21,18% 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 2018

La formulación de Informe de Gestión y Cuentas anuales consolidados ha sido aprobada por el Consejo de Administración, en su reunión del 27 de febrero de 2019, con vistas a su verificación por los Auditores y posterior aprobación por la Junta General.

Dicho Informe de Gestión y Cuentas Anuales consolidados están extendidos en 403 hojas, todas ellas firmadas por el Secretario, firmando esta última hoja todos los Consejeros.

---

Fdo. D. Gabriel Escarrer Juliá  
Presidente

---

Fdo. D. Juan Vives Cerdá  
Vicepresidente Honorario

---

Fdo. D. Gabriel Escarrer Jaume  
Vicepresidente y Consejero Delegado

---

Fdo. D. Sebastián Escarrer Jaume  
Consejero

---

Fdo. D. Alfredo Pastor Bodmer  
Consejero

---

Fdo. Hoteles Mallorquines Consolidados, S.A.  
(Representado por Dña. María Antonia Escarrer  
Jaume)  
Consejera

---

Fdo. D. Juan Arena de la Mora  
Consejero

---

Fdo. D. Francisco Javier Campo García  
Consejero

---

Fdo. Fernando d'Ornellas Silva  
Consejero

---

Fdo. Dña. Carina Szpilka Lázaro  
Consejera

---

Fdo. D. Luis M<sup>a</sup> Díaz de Bustamante y Terminel  
Secretario y Consejero Independiente



**MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL, S.A.**

Informe de Verificación Independiente  
al 31 de diciembre de 2018



## INFORME DE VERIFICACIÓN INDEPENDIENTE

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

De acuerdo al artículo 49 del Código de Comercio hemos realizado la verificación, con el alcance de seguridad limitada, del Estado de Información No Financiera Consolidado adjunto (en adelante EINF) correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018, de Meliã Hotels International, S.A. y sus sociedades dependientes (en adelante Meliã Hotels International o la entidad o el Grupo) que forma parte del informe de gestión consolidado (en adelante, informe de gestión) de Meliã Hotels International.

El contenido del informe de gestión incluye información adicional a la requerida por la normativa mercantil vigente en materia de información no financiera 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 denominada “Matriz de Trazabilidad del Estado de Información no Financiera” y la tabla denominada “Indicadores GRI” incluidas como anexos del informe de gestión adjunto.

### Responsabilidad de los Administradores

La formulación del EINF incluido en el informe de gestión del Grupo, así como el contenido del mismo, es responsabilidad de los administradores de Meliã Hotels International, S.A. El EINF se ha preparado de acuerdo con los contenidos recogidos en la normativa mercantil vigente y siguiendo los criterios de los *Sustainability Reporting Standards* de *Global Reporting Initiative* (estándares GRI) según la opción Esencial, descritos de acuerdo a lo mencionado para cada materia en la tabla denominada “Matriz de Trazabilidad del Estado de Información no Financiera” y la tabla denominada “Indicadores GRI” incluidas como anexos del informe de gestión.

Esta responsabilidad incluye asimismo el diseño, la implantación y el mantenimiento del control interno que se considere necesario para permitir que el EINF esté libre de incorrección material, debida a fraude o error.

Los administradores de Meliã Hotels International son también responsables de definir, implantar, adaptar y mantener los sistemas de gestión de los que se obtiene la información necesaria para la preparación del EINF.

### 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 y diligencia profesionales, confidencialidad y comportamiento profesional.



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 que se refiere exclusivamente al ejercicio 2018. Los datos correspondientes a ejercicios anteriores no estaban sujetos a la verificación prevista en la normativa mercantil vigente. Hemos llevado a cabo nuestro trabajo de acuerdo con los requisitos establecidos en la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento 3000 Revisada 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 seguridad limitada los procedimientos llevados a cabo varían en naturaleza y momento de realización, y tienen una menor extensión, que los realizados en un trabajo de seguridad razonable y, por lo tanto, la seguridad proporcionada es también menor.

Nuestro trabajo ha consistido en la formulación de preguntas a la Dirección, así como a las diversas unidades del Grupo que han participado en la elaboración del EINF, en la revisión de los procesos para recopilar y validar la información presentada en el EINF y en la aplicación de ciertos procedimientos analíticos y pruebas de revisión por muestreo que se describen a continuación:

- Reuniones con el personal del Grupo 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 revisión externa.
- Análisis del alcance, relevancia e integridad de los contenidos incluidos en el EINF del ejercicio 2018 en función del análisis de materialidad realizado por el Grupo y descrito en el apartado “02-Estrategia & creación de valor” del informe de gestión consolidado, considerando contenidos requeridos en la normativa mercantil en vigor.
- Análisis de los procesos para recopilar y validar los datos presentados en el EINF del ejercicio 2018.
- Revisión de la información relativa a los riesgos, las políticas y los enfoques de gestión aplicados en relación a los aspectos materiales presentados en el EINF del ejercicio 2018.
- Comprobación, mediante pruebas, en base a la selección de una muestra, de la información relativa a los contenidos incluidos en el EINF del ejercicio 2018 y su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información.
- 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 el EINF de 2018 del Grupo correspondiente al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2018 no ha sido preparado, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con los contenidos recogidos en la normativa mercantil vigente y siguiendo los criterios de los estándares GRI según la opción Esencial, descritos de acuerdo a lo mencionado para cada materia en la tabla denominada “Matriz de Trazabilidad del Estado de Información no Financiera” y la tabla denominada “Indicadores GRI” incluidas como anexos del informe de gestión.

### 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.

PricewaterhouseCoopers Auditores S.L.

Ramón Abella

27 de febrero de 2019

INSTITUTO DE CENSORES  
JURADOS DE CUENTAS  
DE ESPAÑA

PRICEWATERHOUSECOOPERS  
AUDITORES, S.L.

2019 Núm. 01/19/01112

SELLO CORPORATIVO: 30,00 EUR

Informe sobre trabajos distintos  
a la auditoría de cuentas



**Meliá Hotels International, S.A.  
y sociedades dependientes**

Informe de Auditoría,  
Cuentas Anuales Consolidadas e  
Informe de Gestión Consolidado  
al 31 de diciembre de 2018

---

## *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. (la Sociedad dominante) y sus sociedades dependientes (el Grupo), que comprenden el balance a 31 de diciembre de 2018, 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 a 31 de diciembre de 2018, 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 éstas, y no expresamos una opinión por separado sobre esas cuestiones.

**Cuestiones clave de la auditoría****Modo en el que se han tratado en la auditoría***Valoración del inmovilizado material por hoteles en propiedad*

El valor neto contable del inmovilizado material por hoteles en propiedad que se detalla en la Nota 10 de la memoria consolidada adjunta asciende a 1.664,3 millones de euros al 31 de diciembre de 2018, un 48% del total del activo. Tal y como se indica en la Nota 3.2 de políticas contables de inmovilizado material, el Grupo valora dichos activos por su coste amortizado, minorado por el importe acumulado de las correcciones valorativas por deterioro consideradas, circunstancia que se da cuando el valor en libros de los activos esté por encima de su importe recuperable.

Para obtener el valor recuperable de dichos activos, el Grupo ha obtenido en el ejercicio 2018 el valor razonable mediante tasaciones realizadas en el ejercicio por un experto independiente de todos los hoteles en propiedad.

La metodología utilizada para determinar el valor razonable del inmovilizado material es principalmente el descuento de flujos de caja, aplicando generalmente un horizonte de 10 años, de conformidad con la práctica habitual de mercado. Dichas valoraciones se basan en una serie de juicios y estimaciones significativas.

Por ello, nos hemos centrado en esta área debido a la importancia relativa de dicho epígrafe sobre el total de activos del Grupo y los juicios complejos y estimaciones significativas requeridos por parte de la dirección y los administradores del Grupo. Cambios en estos supuestos podrían conducir a una variación relevante del valor recuperable de dichos activos y su respectivo impacto en la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada.

A efectos de validar su importe en libros antes de considerar cualquier pérdida por deterioro, hemos comprobado las amortizaciones anuales de las diferentes clases de activos del inmovilizado material, observando que las mismas se calculan de acuerdo con el método lineal a lo largo de su vida útil, sin detectar incidencias significativas.

Hemos obtenido las valoraciones de los hoteles en propiedad realizadas en el ejercicio 2018 por el experto independiente, y hemos evaluado los requisitos de competencia e independencia del mismo, sin encontrar incidencias.

Hemos determinado que las valoraciones han sido realizadas de acuerdo con las Normas de Regulación de la Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) publicados por el Comité Internacional de Estándares de Valoración (IVSC). Para ello, hemos mantenido reuniones con los tasadores conjuntamente con nuestros expertos internos concluyendo que la metodología utilizada por el experto independiente es acorde a las "best practices" del sector y estándares del mercado.

Así mismo, para una muestra representativa de dichas valoraciones hemos comprobado la razonabilidad de las hipótesis utilizadas por el experto independiente como son la tasa de descuento de los flujos de efectivo (conjuntamente con nuestros expertos internos), los ratios de crecimiento, inflación, ocupación e ingresos por habitación disponible, entre otros; contrastándolas con resultados históricos y otra información sectorial disponible.

Por último, hemos comprobado los desgloses correspondientes en las Notas 3.2. y 10 de las cuentas anuales consolidadas adjuntas de acuerdo al marco de información financiera aplicable.

Consideramos que hemos obtenido suficiente evidencia de auditoría a lo largo de nuestro trabajo para concluir razonablemente sobre la valoración del inmovilizado material por hoteles en propiedad.



**Cuestiones clave de la auditoría**

**Modo en el que se han tratado en la auditoría**

*Provisión por contratos onerosos*

Tal y como se indica en la Nota 17.2, el balance consolidado a 31 de diciembre de 2018 incluye un saldo de 2.774 miles de euros correspondiente a la provisión para contratos onerosos. Tal como se indica en la Nota 3.10) Provisiones y contingencias, el Grupo considera que un contrato es oneroso cuando los costes inevitables de cumplir con las obligaciones que conlleva exceden a los beneficios económicos que se esperan recibir del mismo.

Los administradores del Grupo revisan anualmente la estimación de resultados futuros derivados de contratos de alquiler de hoteles de terceros, en base a los flujos esperados de las unidades generadoras de efectivo relacionadas, aplicando una tasa de descuento apropiada.

La estimación de los flujos de caja futuros requiere consideraciones en relación a los ratios de crecimiento, inflación, ocupación e ingresos por habitación disponible. El valor de esta provisión es particularmente sensible a las hipótesis utilizadas en relación al cálculo de los flujos de caja descontados y a los presupuestos de ingresos.

Por tanto, nos centramos en esta área debido a que la evaluación de la provisión por contratos onerosos realizada por los administradores requiere juicios y/o análisis complejos, por lo que existe un riesgo de que dicha provisión esté infravalorada si las estimaciones e hipótesis de los modelos de valoración aplicados no son adecuadas.

Hemos evaluado la identificación por parte del Grupo de aquellos hoteles en alquiler cuyo contrato era susceptible de considerarse oneroso. Hemos analizado el resultado real obtenido por los hoteles en régimen de alquiler en el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2018 y, para aquellos con resultados negativos, hemos realizado una evaluación más detallada.

Para aquellos hoteles en régimen de alquiler con resultados negativos hemos evaluado y cuestionado la composición de las provisiones de flujos de efectivo futuros y el proceso mediante el cual se prepararon, considerando el presupuesto para los ejercicios siguientes en base a datos históricos y en base a los presupuestos aprobados por los administradores para el ejercicio 2019, evaluando los cambios en las condiciones de mercado y los planes de futuro del Grupo.

Hemos comprobado la exactitud e idoneidad del modelo de descuento de flujos de efectivo, incluyendo la evaluación de los ratios de crecimiento, inflación, ocupación e ingresos por habitación disponible contrastándolos con datos externos de información sectorial disponible o en base a nuestro conocimiento del Grupo y el sector.

Por último, hemos evaluado la adecuada presentación y desglose de la provisión por contratos onerosos en las cuentas anuales consolidadas del Grupo.

Consideramos que hemos obtenido evidencia suficiente y adecuada sobre el ejercicio de estimación de provisión por contratos onerosos realizada por el Grupo al cierre del ejercicio.

*Riesgos fiscales, legales y regulatorios*

El Grupo cuenta con una amplia gama de operaciones a nivel mundial por lo que, en el curso habitual de sus negocios, el Grupo puede encontrarse inmerso en procedimientos, tanto administrativos como judiciales o en arbitraje de naturaleza fiscal, legal y/o regulatoria.

Nuestro trabajo sobre el proceso de estimación de las provisiones por riesgos fiscales, legales y regulatorios efectuado por el Grupo ha consistido en los siguientes procedimientos:

- Comprensión de la política de calificación de los litigios y necesidad de provisión, de acuerdo con la normativa contable aplicable.

Cuestiones clave de la auditoría	Modo en el que se han tratado en la auditoría
<p>Por tanto, la dirección debe realizar juicios significativos y estimaciones en relación a los pasivos fiscales, legales y regulatorios inciertos. La política contable del Grupo al respecto se detalla en la Nota 3.10) Provisiones y contingencias de la memoria consolidada adjunta. De este modo, existen situaciones que, aun no estando sujetas a proceso judicial, de acuerdo a la evaluación efectuada por el Grupo precisan del registro de provisiones, tal y como se establece en la Nota 17.2 de la memoria consolidada adjunta.</p> <p>Como resultado de la complejidad de la legislación en referencia a los precios de transferencia y el resto de la legislación fiscal, legal y regulatoria, la provisión por litigios y otras responsabilidades es una de las áreas que mayor juicio y estimación requiere, motivo por el que su análisis es una cuestión clave de nuestra auditoría.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención de cartas de confirmación de la asesoría legal y fiscal del Grupo, así como de abogados y asesores externos del Grupo para analizar su evaluación del resultado esperado de los litigios, procedimientos o arbitrajes existentes, de naturaleza fiscal, legal y/o regulatoria y evaluar el registro de la provisión, así como la identificación de potenciales pasivos omitidos.</li> <li>• Con el apoyo de nuestros expertos internos en el área fiscal, análisis de la estimación del resultado esperado de las posibles contingencias en relación con el cumplimiento de las obligaciones tributarias nacionales e internacionales para todos los periodos abiertos a inspección, así como análisis de la documentación de los precios de transferencia.</li> <li>• Análisis del registro, estimación y movimiento de las provisiones contables en el ejercicio.</li> <li>• Por último, hemos considerado la adecuada presentación y desglose de estos asuntos en las cuentas anuales consolidadas del Grupo.</li> </ul> <p>En base a los procedimientos realizados, consideramos que el ejercicio de estimación realizado por la dirección y los administradores del Grupo es razonable, y consistente con la información contenida en las cuentas anuales consolidadas adjuntas sobre las provisiones por riesgos legales, fiscales y regulatorios.</p>

#### *Recuperación de activos por impuesto diferido*

La evaluación de la recuperabilidad de los activos por impuestos diferidos (239.781 miles de euros a 31 de diciembre de 2018, de los cuales 38.042 miles de euros corresponden a créditos fiscales activados por bases imponibles negativas o deducciones, tal y como se detalla en la Nota 19.2 de la memoria consolidada adjunta) es un ejercicio complejo que requiere un elevado grado de juicio y estimación, con especial relevancia para el Grupo en diversas geografías como España, México, Venezuela y Brasil.

Como punto de partida de nuestros procedimientos de auditoría hemos entendido los criterios utilizados por el Grupo para la estimación de las posibilidades de utilización y recuperación de los activos por impuestos diferidos en los próximos 10 ejercicios, afectos a los planes de negocio por unidad fiscal y la evolución de bases imponibles futuras.

A partir de las estimaciones de bases imponibles futuras elaboradas por la dirección del Grupo para cada unidad fiscal, hemos contrastado las hipótesis financieras y fiscales clave, estimaciones y cálculos realizados para su elaboración con los resultados históricos y otros comparables disponibles.



Cuestiones clave de la auditoría	Modo en el que se han tratado en la auditoría
----------------------------------	---

En este proceso, el Grupo estima las hipótesis que soportan los planes de negocio que se proyectan en un horizonte temporal de 10 años, existiendo consideraciones específicas y complejas que los administradores y la dirección tienen en consideración para evaluar tanto el reconocimiento como la posterior capacidad de recuperación de los activos por impuestos diferidos registrados.

Hemos analizado si los cálculos y estimaciones realizados por el Grupo, así como las conclusiones alcanzadas, en relación con el reconocimiento y recuperación de los activos por impuestos diferidos resultan coherentes con la situación actual, con las expectativas de resultados futuros del Grupo y con sus posibilidades de planificación fiscal disponibles en las diferentes legislaciones donde opera el Grupo.

Así, y tal y como se describe en la Nota 3.13) Impuesto sobre las ganancias de la memoria consolidada adjunta, el Grupo reconoce un activo por impuesto diferido siempre que sea probable que haya una base imponible positiva contra la cual se podrá utilizar el activo por impuesto diferido.

Consideramos que hemos obtenido adecuada y suficiente evidencia de auditoría en relación a la evaluación realizada por la dirección y los administradores del Grupo respecto a la recuperabilidad de activos por impuestos diferidos reconocidos al cierre del ejercicio.

La recuperación del activo por impuesto diferido es revisada en cada cierre de balance, ajustándose al importe que se estime probable que se vaya a recuperar por la generación de suficientes bases imponibles positivas. Por consiguiente, el valor de este activo depende en gran medida de las estimaciones de la dirección y los administradores del Grupo en cuanto a resultados futuros. Si los presupuestos futuros no son alcanzables, el reconocimiento de activos por impuestos diferidos puede no ser apropiado. Por ello consideramos su análisis como una cuestión clave de auditoría.

***Cambio de política contable de presentación de diferencias de conversión en Venezuela (economía hiperinflacionaria)***

El Grupo controla varias filiales que operan en Venezuela y a cuyas operaciones ha venido aplicando desde el ejercicio 2009, el tratamiento contable establecido en la NIC 29 (“Información financiera en economías hiperinflacionarias”), por tratarse de una economía hiperinflacionaria.

Nuestro enfoque de auditoría ha consistido en los siguientes procedimientos:

- Evaluación de las consideraciones de la normativa vigente realizadas por el Grupo.
- A partir del análisis de las normas internacionales de información financiera, NIC 29 y NIC 21, la evaluación de la adecuación de la política contable que el Grupo ha adoptado.

Tal como se detalla en las Notas 2.1, 2.3 y 2.6, el Grupo previamente presentó por separado los efectos de la hiperinflación (NIC 29) en resultados y ganancias acumuladas y los efectos de las variaciones en el tipo de cambio (NIC 21) en la partida de diferencias de conversión como un movimiento en el estado del resultado global consolidado, ambos impactos incluidos en el patrimonio neto consolidado.



**Cuestiones clave de la auditoría**

No obstante, en el presente ejercicio 2018 el Grupo ha decidido modificar voluntariamente su política contable en relación a la presentación de las diferencias de conversión, considerando que, de acuerdo a la NIC 8 ("Políticas contables, cambios en las estimaciones contables y errores"), es más fiable y relevante presentar en una misma cuenta de reservas, tanto los efectos de la hiperinflación como las diferencias de conversión generadas en la conversión a euros de los estados financieros de las sociedades venezolanas.

Dicho cambio ha llevado a la reexpresión de las cifras comparativas, con una reclasificación de las diferencias de conversión a ganancias acumuladas de 393 millones de euros a 31 de diciembre de 2018 (364 y 337 millones de euros a 31 de diciembre de 2017 y 1 de enero de 2017, respectivamente).

Dicho cambio voluntario de política contable implica una aplicación significativa de juicio por parte de la dirección y administradores del Grupo, por lo que ha sido considerada como una cuestión clave de auditoría.

**Modo en el que se han tratado en la auditoría**

- En base a la información histórica disponible y nuestro conocimiento del Grupo, hemos revisado el análisis de los elementos que de acuerdo con la evaluación del Grupo soportan que la nueva política ofrece una información más fiable y relevante, de acuerdo con los criterios establecidos en la NIC 8.
- Análisis de la exactitud del impacto cuantitativo reconocido en las cuentas anuales consolidadas adjuntas que se deriva del cambio de la política contable, consistente en una reclasificación de las diferencias de conversión acumuladas por un importe de 393 millones de euros a 31 de diciembre de 2018, a ganancias acumuladas, así como la correspondiente reexpresión de las cifras comparativas.
- Por último, hemos considerado la adecuada presentación y desglose del cambio de política contable en las cuentas anuales consolidadas del Grupo de acuerdo al marco de información financiera aplicable.

En base a los procedimientos realizados, consideramos que hemos obtenido evidencia suficiente y adecuada sobre la modificación del criterio contable adoptado por el Grupo.

*Aplicación de nuevas normas contables. - NIIF 15 "Ingresos ordinarios procedentes de contratos con clientes"*

Con fecha 1 de enero de 2018, ha entrado en vigor la nueva norma de "Ingresos ordinarios procedentes de contratos con clientes" (NIIF 15), sin impacto en el reconocimiento de ingresos del principal segmento operativo del Grupo (negocio hotelero), pero que sí afecta al modelo actual aplicado al negocio del club vacacional.

El Grupo ha optado por la aplicación retrospectiva de la nueva norma, y en consecuencia, de acuerdo con las disposiciones transitorias de la mencionada norma, los administradores de la Sociedad dominante han reexpresado las cifras comparativas del ejercicio anterior.

Hemos evaluado la razonabilidad de la aplicación de la NIIF 15 en las cuentas anuales consolidadas a través de diversos procedimientos de auditoría, entre los cuales destacan:

- Entendimiento de la adaptación de las políticas contables y marco metodológico con objeto de evaluar su cumplimiento con la nueva norma.
- Verificación del cálculo realizado por el Grupo para adecuar su tratamiento contable bajo la nueva norma a través de una muestra representativa de contratos del club vacacional para los diferentes países en los que opera el Grupo en este negocio, comprobando la existencia, fecha de formalización y vencimiento de los mismos. Así como, la razonabilidad de:

Cuestiones clave de la auditoría	Modo en el que se han tratado en la auditoría
<p>Tal y como se detalla en la Nota 2.3. de las cuentas anuales consolidadas adjuntas, los principales impactos en las cifras comparativas a 1 de enero de 2017, han sido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta en el epígrafe de “Subvenciones de capital y otros ingresos diferidos” por importe de 394.206 miles de euros.</li> <li>- Incremento en el epígrafe de “Inmovilizado material” por importe de 36.574 miles de euros.</li> <li>- Reducción en el epígrafe de “Existencias” por importe de 24.801 miles de euros.</li> <li>- Incremento en el epígrafe de “Activos por impuestos diferidos” por importe de 104.214 miles de euros.</li> <li>- Reducción del patrimonio neto consolidado por importe de 279.329 miles de euros.</li> </ul> <p>Atendiendo a que el impacto de la NIIF 15 ha supuesto la elaboración de estimaciones y cálculos por parte del Grupo y dada la relevancia del impacto en las cuentas anuales consolidadas, hemos considerado la aplicación de la mencionada norma contable como una cuestión clave de auditoría.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las obligaciones de ejecución pendientes a fecha de transición, reconocidas como ingresos diferidos, correspondientes a las semanas aún no disfrutadas por los clientes del club vacacional, una vez descontados los gastos de comercialización directamente atribuibles a la firma de dichos contratos.</li> <li>- Altas en el epígrafe del “Inmovilizado material”, en concepto de los activos dados de baja bajo la antigua norma NIC 18 (“Ingresos ordinarios”) por considerarse ventas de activo y bajas del epígrafe de “Existencias” correspondiente a las semanas vendidas pendientes de disfrutar por los clientes.</li> <li>• Entendimiento del impacto fiscal derivado de la nueva norma, respecto de los criterios fiscales aplicados en los diferentes países donde el Grupo desarrolla su negocio de club vacacional (principalmente la República Dominicana y México).</li> <li>• Por último, hemos comprobado que los desgloses incluidos en la memoria consolidada adjunta en relación a la aplicación de NIIF 15 resultan adecuados a los requeridos por el marco de información financiera aplicable al Grupo, incluyendo los desgloses sobre la reexpresión de la información comparativa correspondiente.</li> </ul>

Como resultado de nuestros procedimientos no se han puesto de manifiesto asuntos relevantes a destacar.

### *Otra información: Informe de gestión consolidado*

La otra información comprende exclusivamente el informe de gestión consolidado del ejercicio 2018, 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 la información contenida en el informe de gestión consolidado se encuentra definida en la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas, que establece dos niveles diferenciados sobre la misma:



- a) Un nivel específico que resulta de aplicación al estado de la información no financiera consolidado, así como a determinada información incluida en el Informe Anual de Gobierno Corporativo, según se define en el art. 35.2. b) de la Ley 22/2015, de Auditoría de Cuentas, que consiste en comprobar únicamente que la citada información se ha facilitado en el informe de gestión, o en su caso, que se ha incorporado en éste la referencia correspondiente al informe separado sobre la información no financiera en la forma prevista en la normativa, y en caso contrario, a informar sobre ello.
- b) Un nivel general aplicable al resto de la información incluida en el informe de gestión consolidado, que consiste en evaluar e informar sobre la concordancia de la citada información con las cuentas anuales consolidadas, a partir del conocimiento del Grupo obtenido en la realización de la auditoría de las citadas cuentas y sin incluir información distinta de la obtenida como evidencia durante la misma, 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 el informe de gestión consolidado y que el resto de la información que contiene el informe de gestión consolidado concuerda con la de las cuentas anuales consolidadas del ejercicio 2018 y su contenido y presentación son conformes a la normativa que resulta de aplicación.

---

#### *Responsabilidad de los administradores y de la comisión de auditoría 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 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.

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 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 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 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 sobre otros requerimientos legales y reglamentarios*

### *Informe adicional para la comisión de auditoría de la Sociedad dominante*

La opinión expresada en este informe es coherente con lo manifestado en nuestro informe adicional para la comisión de auditoría de la Sociedad dominante de fecha 27 de febrero de 2019.

### *Periodo de contratación*

La Junta General Ordinaria de Accionistas celebrada el 6 de junio de 2018 nos nombró como auditores del Grupo por un período de un año, para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018.

Con anterioridad, fuimos designados por acuerdo de la Junta General de Accionistas para el periodo de 5 años y hemos venido realizando el trabajo de auditoría de cuentas de forma ininterrumpida desde el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2009.

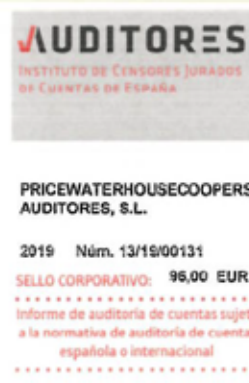
### *Servicios prestados*

Los servicios distintos de la auditoría de cuentas prestados al Grupo se desglosan en la Nota 22 de la memoria de las cuentas anuales consolidadas adjuntas

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. (So242)

Mireia Oranias Casajoanes (20973)

27 de febrero de 2019



## **Meliá Hotels International, S.A.**

Informe de auditor referido a la “Información  
relativa al Sistema de Control Interno sobre  
la Información Financiera (SCIIF)” correspondiente  
al ejercicio 2018





**Informe de auditor referido a la “Información relativa al Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera (SCIIF)” de Meliá Hotels International, S.A. correspondiente al ejercicio 2018**

A los Administradores,

De acuerdo con la solicitud del Consejo de Administración de Meliá Hotels International, S.A. (en adelante, la Entidad) y con nuestra carta propuesta de fecha 14 de enero de 2019, hemos aplicado determinados procedimientos sobre la “Información relativa al SCIIF” incluida en el apartado F del Informe Anual de Gobierno Corporativo para sociedades cotizadas de Meliá Hotels International, S.A. correspondiente al ejercicio 2018, en el que se resumen los procedimientos de control interno de la Entidad en relación a la información financiera anual.

El Consejo de Administración es responsable 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 adjunta.

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 Entidad 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 Entidad 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 de la Entidad. 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 Entidad correspondiente al ejercicio 2018 que se describe en la Información relativa al SCIIF adjunta. En consecuencia, si hubiéramos aplicado procedimientos adicionales a los determinados por la citada Guía 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 la entidad 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 CNMV, posteriormente modificada por la Circular nº 7/2015 de fecha 22 de diciembre de 2015 de la CNMV y la Circular nº 2/2018 de 12 de junio 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 la entidad.
3. Revisión de la documentación explicativa soporte de la información detallada en el punto 1 anterior, y que comprenderá, 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 comité de auditoría.
4. Comparación de la información detallada en el punto 1 anterior con el conocimiento del SCIIF de la entidad 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, comité de auditoría y otras comisiones de la entidad 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 de la Ley de Sociedades de Capital y por la Circular nº 5/2013 de la CNMV de fecha 12 de junio de 2013 de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, modificada por la Circular nº 7/2015 de la CNMV de fecha 22 de diciembre de 2015 y la Circular nº 2/2018 de 12 de junio de la CNMV a los efectos de la descripción del SCIIF en los Informes Anuales de Gobierno Corporativo.

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L.

Mireia Oranias Casajoanes

27 de febrero de 2019



