

A night view of a resort pool area. The pool is in the foreground, reflecting the sky and the surrounding environment. To the right, there are several lounge chairs under a canopy, illuminated by warm lights. A large palm tree is on the right side. In the background, there are more trees and a view of the ocean under a dark sky with a moon.

2017 Informe Integrado Anual

MELIÀ HOTELS
INTERNATIONAL

*LEISURE AT HEART,
BUSINESS IN MIND*



Leisure at heart, business in mind

GRAN MELIÁ PALACIO DE ISORA | ESPAÑA

Índice

Informe de Gestión Consolidado

INTRODUCCIÓN

Entrevista con el Vicepresidente Ejecutivo y Consejero Delegado	08
Nuestra esencia	10
Acerca de este Informe	28
Visión del entorno	30
Análisis de materialidad	32
Foco estratégico	34

ACERCA DEL NEGOCIO

Hitos relevantes	42
Reconocimientos	44
Modelo de negocio	46
Cash Flow Social	50
Huella de Meliá	52
Mapa de posicionamiento	56
Nuestras marcas hoteleras	58
Relación con el cliente	80
Gestión patrimonial	84
Digitalización & innovación	86

DESEMPEÑO

Entrevista con el Chief Operating Officer	90
Magnitudes globales	92
Evolución y resultados del negocio	94

HOTELERÍA RESPONSABLE

2017 Año del Turismo Sostenible	118
Sostenibilidad en el negocio	122
Derechos Humanos & infancia	128
Personas	132
Medioambiente	140
Caso Calvià Beach	150

GOBIERNO COPORATIVO

Estructura corporativa	154
Gobierno Corporativo	155
Gestión de riesgos	160

ANEXOS

Información corporativa y contactos	168
Indicadores GRI	169
Informe anual de Gobierno Corporativo	186

Cuentas Anuales Consolidadas

Balance consolidado	248
Cuenta de pérdidas y ganancias consolidada	249
Estado del resultado global consolidado	250
Estado de cambios en el patrimonio neto consolidado	251
Estados de flujos de efectivo consolidado	252
Notas a las cuentas anuales consolidadas	253

Informe de Gestión Consolidado

CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	06
ACERCA DEL NEGOCIO	40
DESEMPEÑO	88
HOTELERÍA RESPONSABLE	116
GOBIERNO COPORATIVO	152
ANEXOS	166



Introducción

La renovación y fortalecimiento de nuestros valores son un nuevo manifiesto de nuestra vocación de liderazgo y excelencia empresarial, cobrando más importancia que nunca en la transformación cultural y esencia de nuestra Compañía



GABRIEL ESCARRER JAUME
Vicepresidente Ejecutivo
& Consejero Delegado

Entrevista con Gabriel Escarrer

Hace un año, Gabriel Escarrer Jaume asumió la máxima responsabilidad ejecutiva de la Compañía, a la que ha dedicado ya 22 años de su vida. Bajo su liderazgo Meliá inicia una nueva etapa en un entorno más global, complejo y competitivo. En este nuevo contexto Meliá avanzará para consolidar un modelo de Compañía más rentable, sostenible y responsable.

En los últimos años hemos percibido una interesante evolución en el modo en el que Meliá reporta su información corporativa. ¿Nos podría explicar en qué consiste esta evolución?

Junto a otras empresas referentes, participamos en 2012 en el piloto que lideró *International Integrated Reporting* (IIRC) con el objetivo de sentar las bases de un nuevo enfoque.

La incorporación de estos criterios, junto a la actualización de los estándares de GRI, nos han permitido avanzar de forma importante en cómo transmitir la información. Por otro lado, la reciente entrada en vigor en 2017 de la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo, apremia a las grandes compañías a reportar información no financiera de forma expresa. Estos requerimientos exigen hoy, aspectos en los que, desde Meliá, llevamos tiempo trabajando. Seguiremos impulsando en el futuro un informe que integre los logros, retos y riesgos desde una perspectiva global, como Compañía internacional que somos, y avanzaremos en dar mayor visibilidad, de forma integrada, a la información financiera y no financiera.

Estoy muy orgulloso del hecho de ser pioneros en esta materia en la industria turística, y animo al resto de la misma a avanzar en esta senda.

El nuevo entorno ha requerido que realizáramos un nuevo análisis de materialidad. Me satisface confirmar el alineamiento entre los asuntos de materialidad, seleccionados por nuestros grupos de interés, con nuestro foco estratégico.

Quiero destacar que este Informe es el resultado del trabajo coordinado de toda la Compañía. Una excelente coordinación, trabajo en equipo y dedicación lo han hecho posible.

¿Cuáles han sido los retos y logros principales en el desarrollo de su actual Plan Estratégico?

Han transcurrido dos años desde el lanzamiento del actual Plan Estratégico. A lo largo de este tiempo hemos trabajado con intensidad en consolidar nuestra Visión 2020.

Nuestra gran presencia internacional nos exige asegurar que este impulso alcanza a todas las unidades de negocio.

El principal reto es asegurar que este impulso estratégico alcanza a la globalidad de Meliá. Los objetivos marcados son un reto en sí mismos y conllevan además adaptar el Plan Estratégico a cada realidad cultural, al entorno y sus necesidades.

Los cada vez más altos niveles de exigencia en transparencia, buen gobierno y ética se pueden percibir a lo largo de la lectura de este informe.

Me siento satisfecho de los logros conseguidos este año y del alto nivel de compromiso y afán de superación de todos nuestros equipos.

¿Cómo resumiría la valoración de su primer año como máximo ejecutivo?

Los resultados confirman que hemos aprovechado al máximo la positiva coyuntura de una industria que ha registrado un importante crecimiento global de forma sostenida. El sector ha vivido un importante crecimiento en numerosos países de América, Europa y Asia. Mención especial merece España, que ha ascendido a la segunda posición como país receptor de turistas, superando los 82 millones en 2017.

A pesar de diversos impactos negativos acontecidos este año, hemos cumplido con las expectativas del mercado y los resultados han sido valorados de forma muy positiva por el mercado.

Tenemos importantes retos para el año 2018, y los acometeremos con ilusión. Para lograrlo contaremos con drivers que considero son fortalezas reconocidas y que nos diferencian: el potencial de nuestros equipos, una cultura corporativa muy definida, nuestros valores, una gran capacidad de transformación y, por supuesto una acertada estrategia y posicionamiento.

Meliá está inmersa en un intenso proceso de transformación ¿Cómo lo están viviendo?

Es un proceso estimulante e intenso que forma parte ya de nuestro día a día. Nuestro enfoque estratégico integra diferentes palancas para asegurar la transformación de Meliá en una Compañía que evoluciona hacia un modelo de gestión excelente con una estrategia de gestión de activos que alinee las expectativas del cliente respecto al producto. En esta transformación, la digitalización tiene una relevancia importante. Nos está permitiendo estrechar el vínculo con los clientes, reforzar la relación con ellos y mejorar su experiencia en nuestros hoteles, a través de una estrategia basada en la *omnicanalidad*.

Hemos reforzado nuestra proximidad al cliente a través de la gestión integral del su ciclo de relación con Meliá.

Para avanzar en esta línea hemos incorporado nuevo talento con capacidades y habilidades digitales, y evolucionado nuestras propias competencias.

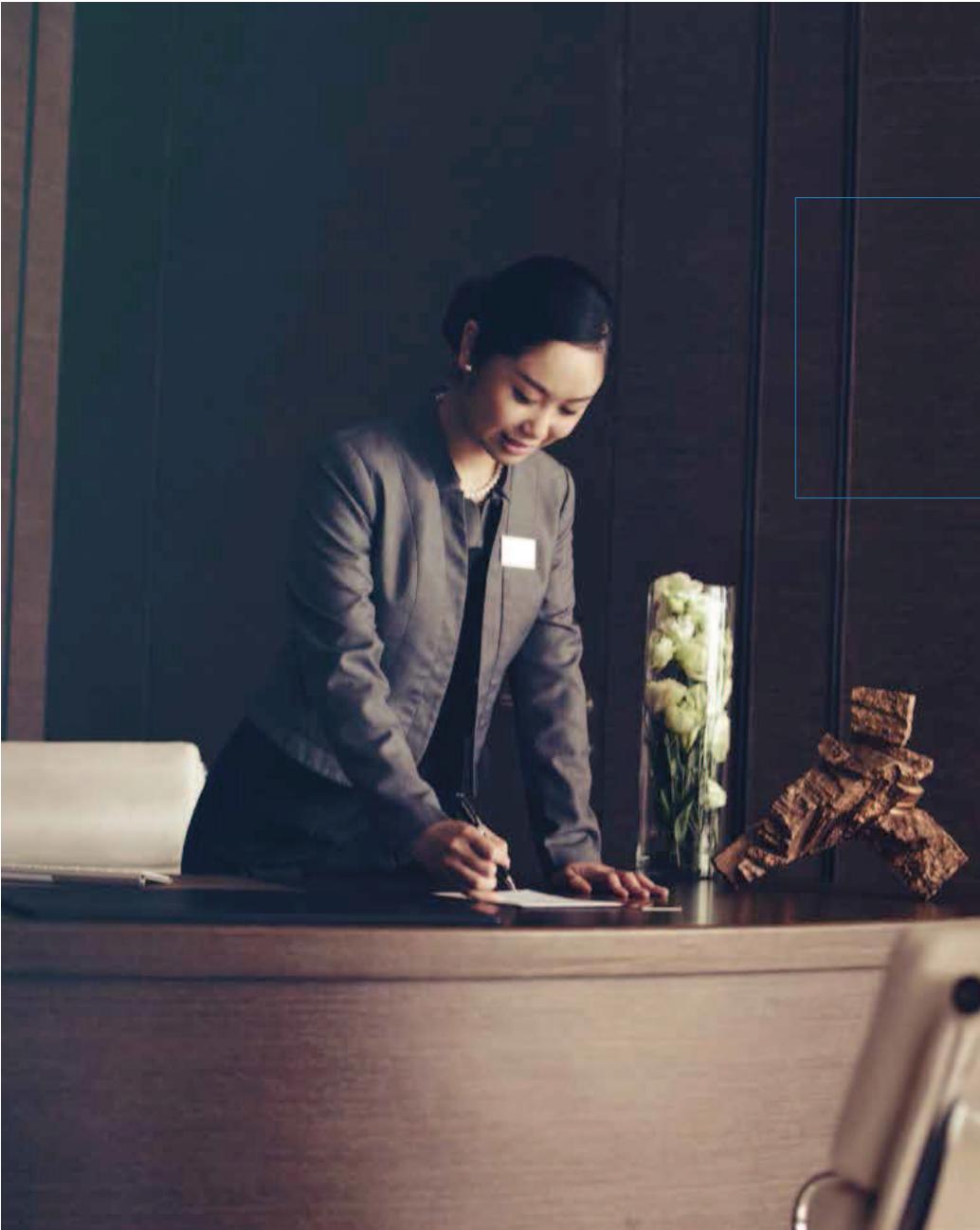
Quiero destacar nuestro crecimiento y la internacionalización que estamos impulsando. Estamos presentes ya en más de 40 países. Apostamos por un modelo *asset light* para consolidar nuestro liderazgo en el segmento vacacional y *bleisure*, siendo éste último la combinación perfecta entre ocio y negocio.

Contamos con un extraordinario bagaje fruto de nuestros más de 60 años de historia, excelencia y liderazgo. Los nuevos tiempos nos exigirán evolucionar y adaptarnos para seguir siendo líderes.

Meliá Hotels International es la marca que nos diferencia en una industria muy competitiva. Por ello, durante este año hemos integrado los valores corporativos de Meliá en la estrategia de marcas para aunar nuestra propuesta de valor y cultura corporativa.

Leisure at heart, Business in mind, es la conceptualización de esta evolución. Describe nuestra vocación de excelencia y liderazgo en hotelería vacacional y de ocio urbano, y cómo la orientación al servicio, la conexión emocional y la experiencia personalizada de nuestros clientes está en el corazón de todo lo que hacemos como Compañía.

En este proceso de transformación participamos todos los que formamos parte de Meliá.



Meliá Hotels International: buscando siempre la excelencia

Desde el inicio, nuestro principal eje vertebrador ha sido la excelencia en el servicio. Gracias a nuestra capacidad de transformación y adaptación nos hemos mantenido a la vanguardia de los cambios en la industria hotelera, satisfaciendo las demandas de nuestros grupos de interés.

En un entorno de constantes cambios, donde los límites entre los viajes de negocio y de ocio se desdibujan y las expectativas de nuestros *stakeholders* son cada vez más ambiciosas, queremos asegurarnos de ser fuertes y competitivos, pero también fieles a nuestros orígenes y a nuestra esencia.

Queremos seguir posicionándonos como uno de los principales grupos hoteleros del mundo. Por todo ello, hemos actualizado la definición de la marca corporativa Meliá Hotels International y nuestras marcas hoteleras, con el objetivo de asegurar que nuestra cultura de servicio es en efecto la cultura de nuestra empresa, alineada con las nuevas definiciones de marca.



MELIÁ SANCTI PETRI | ESPAÑA

Nuevo modelo de marca

El nuevo modelo de marca está basado en las directrices y conclusiones del estudio de HAVAS realizado durante el 2015 y en las consultas exhaustivas a nuestros grupos de interés. Nuestro principal reto, se centra en encontrar un equilibrio entre un enfoque diferenciador, único y un alcance suficientemente amplio para atraer a todas las partes interesadas.

El resultado es una potente declaración que nos hace únicos y diferentes, permitiéndonos definir una cultura de servicio propia y reconocible. Este proceso nos ha confirmado que nuestros orígenes en el ocio y la calidez española no son sólo atributos clave de nuestra marca, sino que definen nuestro propio ser y son nuestras principales palancas de crecimiento internacional.





MELIÁ SHANGHAI HONGQIAO | CHINA

Nuestros “Unique Selling Proposition” y los 4 pilares son la base de la marca

UNIQUE SELLING PROPOSITION (USP)

Unique Selling Proposition es la frase que define todo aquello que nos distingue de nuestros competidores, es decir, las características que ninguna otra compañía hotelera puede reclamar.

“El único grupo hotelero internacional que tiene un origen en el ocio y el tamaño ideal para ofrecer una hospitalidad excepcional”

Somos únicos dentro de nuestro entorno competitivo, por nuestro origen en el ocio. Por eso, entendemos el ocio como ninguna otra marca hotelera y tenemos la dimensión ideal para fortalecer nuestro modelo de gestión de una manera más humana y personal.

NUESTROS PILARES

Nuestros pilares de marca apoyan al USP y definen nuestro enfoque personal y humano con mayor detalle. Han sido cuidadosamente seleccionados para ser competitivos, auténticos y relevantes.

Son valores que ayudan a guiar las acciones de la Compañía y a su vez definen las características de la marca corporativa externamente. Comprenderlos es clave, ya que cada pilar impacta transversalmente en todos los ámbitos del negocio.



Calidez & Cordialidad

HOSPITALIDAD MEDITERRÁNEA

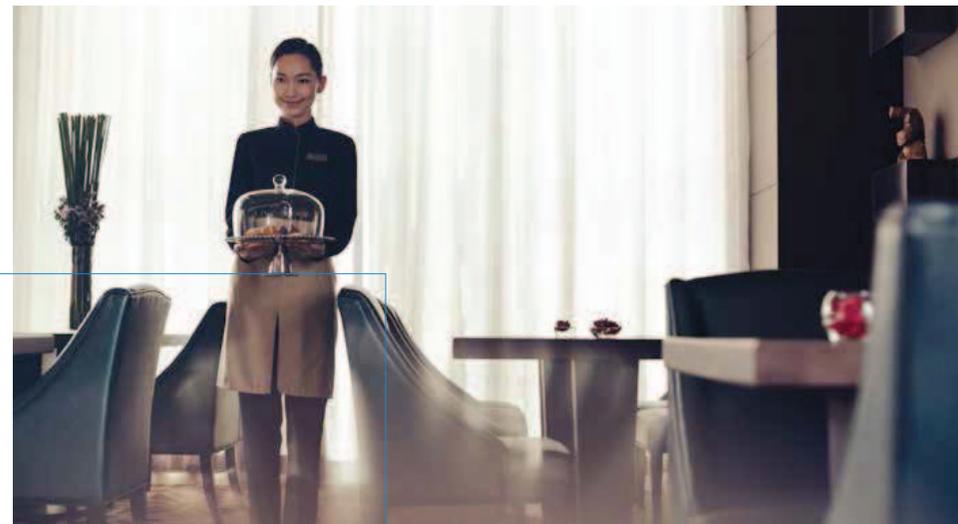
Aprovechando nuestra cultura mediterránea y herencia española, en Meliá Hotels International mantenemos los vínculos internos y externos de un modo cálido y personal.

CULTURA EQUILIBRADA

Cuando definimos nuestra cultura corporativa nos inspiramos principalmente en nuestra esencia hotelera, lo que implica combinar la diversión con la profesionalidad y equilibrar la naturalidad con la formalidad.

ENFOCADA AL HUÉSPED

En Meliá Hotels International operamos interactuando con nuestros grupos de interés, siempre teniendo muy presente nuestra principal razón de ser: *proporcionar experiencias increíbles a nuestros huéspedes.*



Cuidadosos & Alentadores

GESTIÓN CUIDADOSA

Nuestro tamaño, un equilibrio ideal entre pequeño y grande, nos permite mantener vínculos personales mientras invertimos tiempo y dedicación en cuidar de nuestros activos.

PARTE DE LA FAMILIA

Cuidamos de nuestros colaboradores, reconocidos por su compromiso, impulsando el desarrollo y la gestión del talento interno.

COMPROMETIDOS CON LA SOCIEDAD

Buscamos impactar de forma positiva en los destinos e implicarnos con las comunidades locales, su realidad y necesidades. Ponemos a su servicio nuestra experiencia, influencia, compromiso y capacidad de trabajo.



Pequeños extras

EXTRAS PERSONALES

Con nuestro tamaño somos capaces de destacar entre nuestros competidores, ofreciendo toques personales y extras en nuestra relación con los diferentes grupos de interés.

CONEXIONES PROFUNDAS

Siendo una empresa cotizada y familiar, podemos reforzar relaciones y mantener un diálogo abierto con *partners* corporativos.

HERENCIA HOTELERA

Nuestro *core business* es el negocio hotelero y nuestra amplia experiencia nos avala para destacar, de forma natural, dentro la industria hotelera.



Innovación

SIEMPRE MEJORANDO

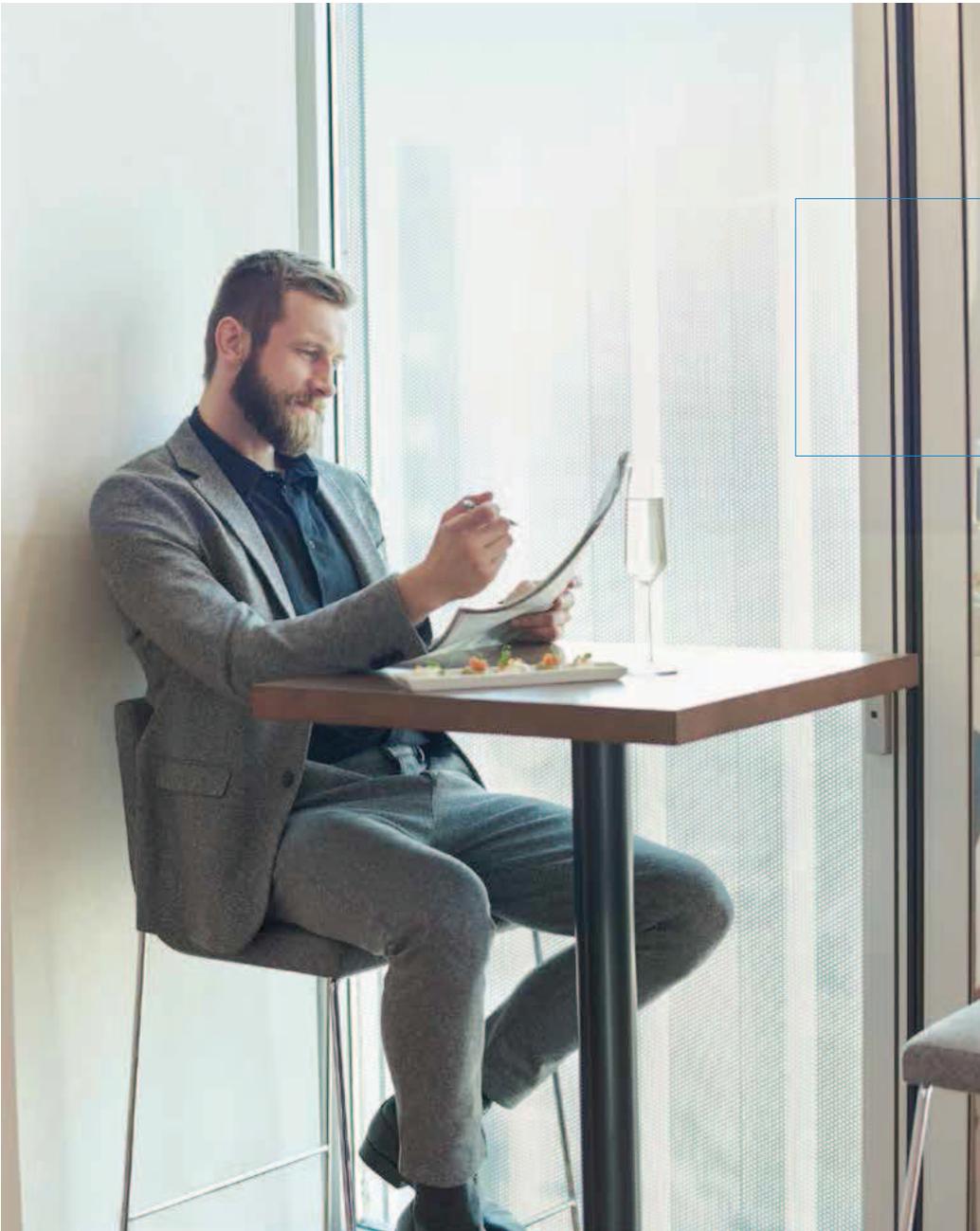
Con una visión centrada en el futuro, nos reinventamos continuamente para mantenernos a la vanguardia y posicionarnos frente a nuestros competidores.

PIONERO GLOBAL

En el devenir de los años, hemos aumentado nuestra internacionalización, expandiéndonos gradualmente en nuevos mercados y países, particularmente en las principales ciudades europeas y mercados emergentes.

INNOVACIÓN DE CLIENTE

Desde nuestros programas de fidelidad a la estrategia de desarrollo, pasando por nuestro talento y liderazgo, en Meliá Hotels International estamos en una búsqueda continua de soluciones innovadoras que nos permitan aportar más valor a nuestros clientes.



Nuestro concepto de marca corporativa

¿Cómo expresar toda esta información de una manera más atractiva? Buscamos un *tag line* que integre los cuatro pilares, nuestra *USP* y nuestra historia.

La unión perfecta de dos polos. Una combinación atractiva que une el corazón y la mente, y encapsula las razones por las que todos nuestros *targets* se sienten próximos a nosotros. Más que un eslogan, mantiene a la marca corporativa unida estratégicamente, dándole sentido y coherencia.

*“Leisure at heart,
business in mind”*

At heart, porque es nuestra parte emocional

At heart, porque está en el centro de todo lo que hacemos

At heart, porque es nuestra naturaleza

GRI 102-16

Nuestros valores corporativos, misión y visión se expresan a través de nuestro comportamiento

Nuestros valores corporativos son la manera en la que hacemos visibles los cuatro pilares y ayudan a darles sentido externamente. La forma en que los valores corporativos cobran vida, a través de los comportamientos que promovemos entre todos nuestros empleados.

La **proximidad**, vivida a través de un comportamiento cálido,

la **excelencia y la coherencia**, con la que nos aseguramos de estar a la altura de nuestro comportamiento profesional,

una **vocación de servicio**, que nace de nuestra esencia hospitalaria,

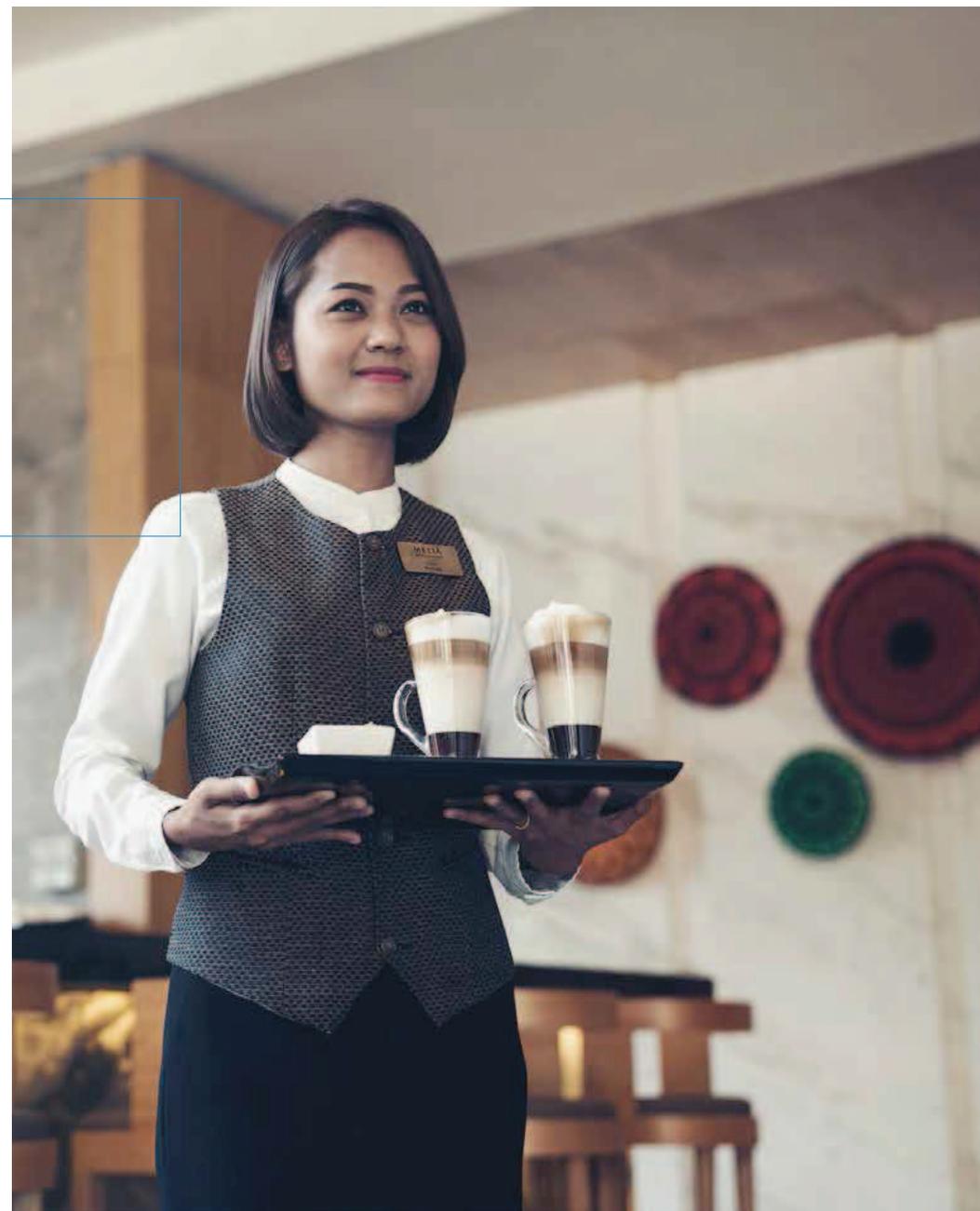
y la **innovación**, que guía el comportamiento y el trabajo creativo.

NUESTRA MISIÓN

Ofrecer experiencias y servicios globales de alojamiento con criterios de excelencia, responsabilidad y sostenibilidad, y como empresa familiar, contribuir a conseguir un mundo mejor.

VISIÓN 2020

Nuestra aspiración es posicionarnos entre los primeros grupos hoteleros del mundo en el segmento medio y alto, urbano y vacacional, afianzar nuestro liderazgo en este último y ser reconocidos como referente mundial en excelencia, responsabilidad y sostenibilidad.



NUESTRA CULTURA DE SERVICIO
NACE DEL SENTIMIENTO DE PERTENENCIA

Belonging begins here

PERTENECER: la pertenencia como expresión de la calidez y hospitalidad española y la expresión de nuestro beneficio emocional.

EMPIEZA: la tarea de crear pertenencia, depende de cada colaborador y de su función dentro de la Compañía.

AQUÍ: nuestra cultura de servicio de marca se está viviendo y se está creando en todo momento. Aquí y ahora, en nuestros hoteles y en nuestras oficinas centrales.

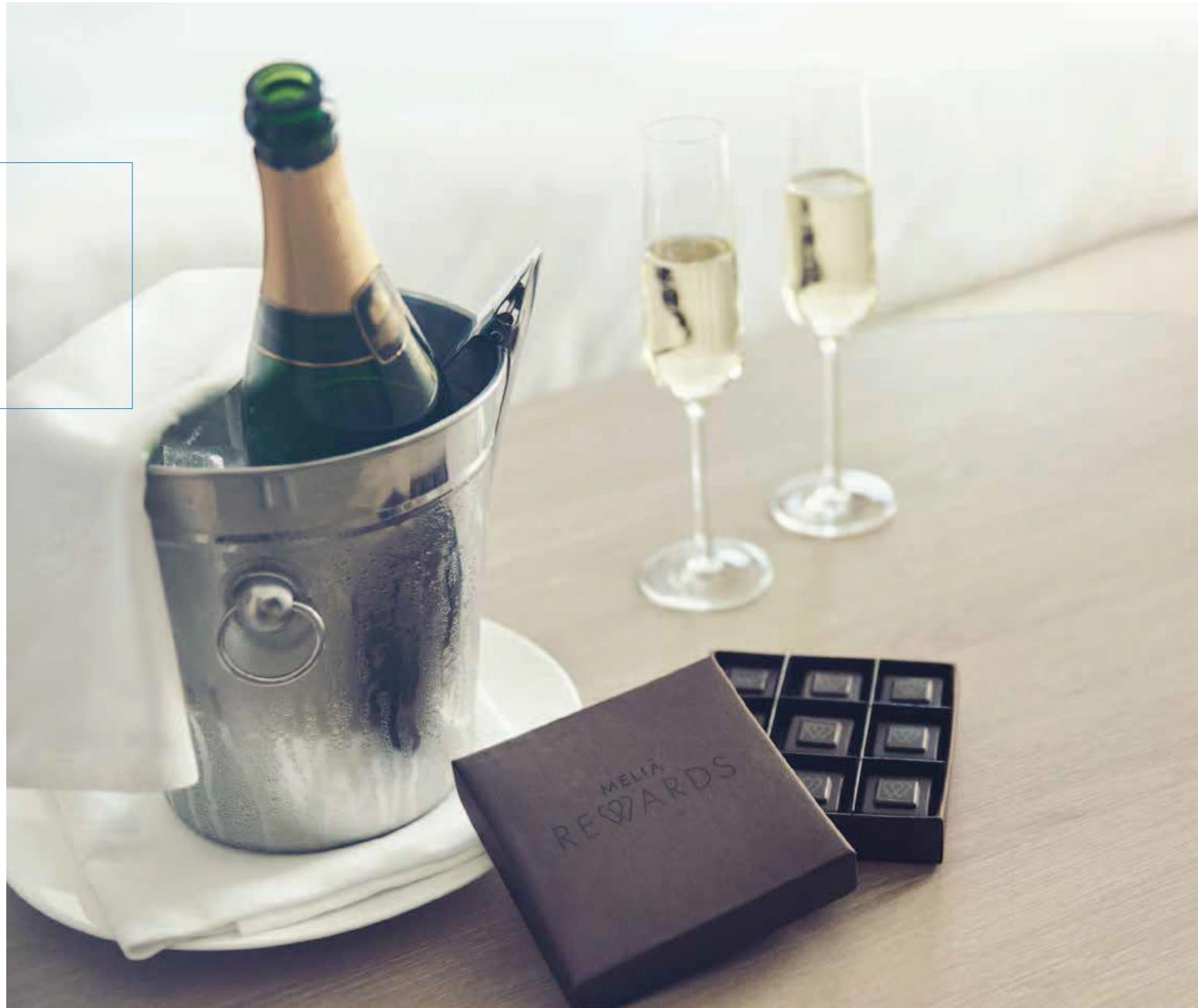
Todo nuestro trabajo de marca nos ha llevado a definir nuestra cultura de servicio única e inspiradora. Como Compañía basada en la excelencia en el servicio, nuestra cultura se define por la forma en la que lo damos. Es un trabajo constante, en progreso, que siempre se está creando. Aquí está nuestra declaración de cultura de servicio.

LA PERTENENCIA MARCA EL ENFOQUE
DE NUESTRO PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN

Belonging means more

Pertenecer es también el beneficio que ofrece nuestro programa de fidelización, MeliáRewards. Además del beneficio funcional de pertenecer al programa de fidelización y sus múltiples recompensas y extras, la pertenencia también incluye el sentimiento emocional de formar parte de algo más grande.

Este sentimiento está respaldado por nuestra cercanía y el hecho de que seguimos siendo una empresa familiar que cuida de nuestros clientes y de nuestro personal.



Acercas de este informe

A lo largo de los años las compañías, sus modelos de negocio y procesos de creación de valor evolucionan y cambian debido, entre otros factores, al contexto global en el que éstas operan. Estos cambios son interdependientes entre sí y motivan avances y exigencias como la necesidad de mayor transparencia, requerimientos de reporte de información más confiable, relevancia de asuntos materiales y disponibilidad de recursos, entre otros.

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, retos actuales y objetivos futuros a los que nos enfrentamos.

Asimismo, el reto de reportar en esta línea nos exige hacerlo con mayor cohesión y transparencia. En 2017, y con el objetivo de situarnos a la vanguardia del *reporting*, hemos dado un importante paso adelante presentando nuestra información bajo un modelo de Reporte Integrado.

De este modo aseguramos que la información que compartimos con nuestros grupos de interés es consistente y transmite el alineamiento entre nuestra estrategia, modelo de gobierno, operación y desempeño financiero y no financiero. Además, hemos incorporado la visión ESG (ambiental, social y de buen gobierno, por sus siglas en inglés), analizando su relevancia e impacto transversal en nuestra Compañía.

“Respondiendo a los requerimientos en materia de información financiera y no financiera”

Como información complementaria, se adjunta en el presente informe las series históricas consolidadas de indicadores y las tablas de indicadores GRI alineadas al marcado de referencia aplicado. De forma adicional, la información se ha obtenido, registrado, analizado y presentado para ser sometida a evaluación por un auditor externo. La metodología y el alcance de la revisión externa llevada a cabo puede consultarse en el informe de revisión independiente.

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 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 iniciado por primera vez en el año 2010, obteniendo como resultado el Informe de revisión independiente, basado en la Guía Estándares GRI y los indicadores de desempeño propuestos en su opción *core*.

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

Estos informes de verificación independiente podrán ser consultados al final del presente informe.

INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

Los indicadores numéricos referenciados a resultados operativos, se muestran en el informe de gestión desde una visión agregada, integrando información de todas las unidades de negocio tanto en propiedad, alquiler o gestión, salvo que se indique lo contrario.

La definición de las medidas alternativas de rendimiento usadas en este informe se encuentra en la Nota 2 de las cuentas anuales consolidadas.

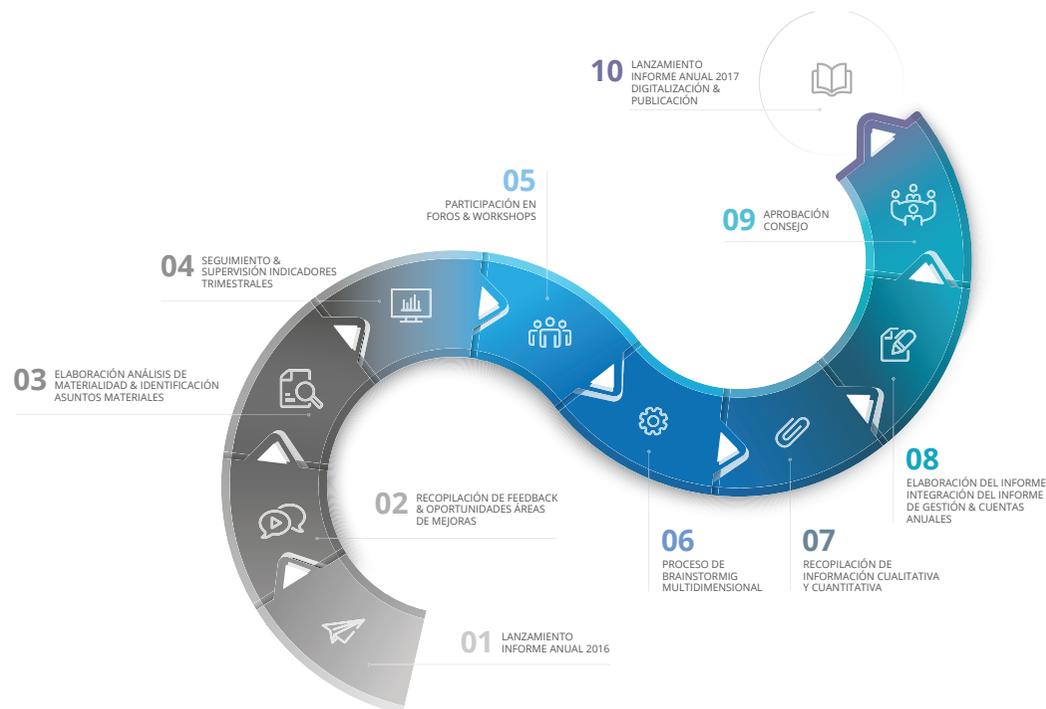
CONTACTOS

En caso de necesidad de cualquier consulta o sugerencia relacionada con este informe, Meliá Hotels International pone a su disposición las siguiente vías de contacto directo:

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

Información no financiera:
Departamento de Responsabilidad Corporativa
(csr@melia.com)

PROCESO DE ELABORACIÓN DEL INFORME



GRI 102-15

Visión del entorno

ENTORNO MACRO 2017

En Meliá Hotels International realizamos una constante monitorización del entorno, así como de la evolución de las tendencias que representen un potencial impacto en nuestras operaciones. En ese sentido, nuestro principal reto es anticiparnos a los desafíos del entorno y asegurar nuestra capacidad de adaptación y transformación.

Durante 2017, la actividad económica mundial creció un 3,7% continuando con el repunte cíclico que comenzó a mediados de 2016 y representando el crecimiento mundial más estable desde 2010. Este resultado se ve reflejado en el fuerte aumento del comercio internacional en los últimos meses, respaldado por un repunte de la inversión. Los precios de las materias primas incrementaron alrededor de 20% durante el segundo semestre del año, lo que ha empujado al alza el nivel general de inflación en las economías avanzadas.

Sin embargo, esta reciente aceleración continúa presentando una distribución desigual por países y regiones, generando inquietudes respecto de las perspectivas de cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible y creando conciencia sobre los costes ambientales que dicho crecimiento conlleva. El factor climático tiene cada vez mayor importancia, por lo que impulsar y fomentar acciones para proteger el medioambiente y luchar contra su degradación adquieren una importancia capital.

España disfruta de una sólida recuperación con un crecimiento medio del PIB de 2,5% en los últimos tres años, gracias a las reformas estructurales. Este resultado se puede ver potenciado si se promoviera la inversión empresarial en innovación, aspecto clave para activar la productividad y mejorar la rentabilidad.

INDUSTRIA TURÍSTICA 2017

El año 2017 ha sido declarado por la ONU "Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo", representando una gran oportunidad para expandir el aporte de la industria turística a la sostenibilidad. Este año se ha caracterizado por un crecimiento sostenido en diversos destinos y por la sólida recuperación de aquellos que se vieron afectados en años anteriores. Estos resultados se deben, principalmente, al repunte de la economía y a la fuerte demanda de numerosos mercados emisores tradicionales y emergentes, en particular el repunte del gasto turístico en Brasil y la Federación Rusa, después de varios años de descensos.

Las llegadas de turistas internacionales registraron un notable aumento del 7%, alcanzando un total de 1.322 millones a nivel mundial. Este crecimiento, ha sido liderado principalmente por los destinos del Mediterráneo, que recibieron un 8% más de llegadas internacionales. África ha mantenido el repunte de 2016 con un crecimiento próximo al 8%. La región de Asia-Pacífico ha mostrado un crecimiento del 6%, mientras Oriente Medio ha crecido un 5% y América un 3%, a pesar de haber sufrido los huracanes Irma y María en la temporada alta de los principales destinos del Caribe.

Por ocho años consecutivos, España ha cerrado el año con un crecimiento del PIB turístico superior al del conjunto de la economía española, con un incremento del 4,4%. Esto se debe a los más de 82 millones de turistas recibidos y a los 134 mil millones de euros de actividad, siendo la demanda turística extranjera la gran protagonista del crecimiento. El impacto del turismo en la economía ha supuesto la creación de 77 mil puestos de trabajo, posicionando el sector turístico como el principal impulsor del crecimiento económico y generador de empleo en España.

OUTLOOK ENTORNO MACRO 2018

Se prevé que el crecimiento de la economía mundial continuará al alza y alcanzará un 3,9% en 2018, mostrando la consolidación de la recuperación de la economía, tanto en las economías avanzadas, como en las emergentes. Esta mejora en la actividad implicará la reducción de la tasa de desempleo, incentivando al consumo de las familias. Este pronóstico tiene como principal palanca la reforma tributaria aprobada recientemente en Estados Unidos, que ha tenido un efecto estimulante inmediato sobre la economía mundial durante 2017.

Asimismo, las condiciones para la inversión han mejorado en un contexto de baja inestabilidad financiera, menor debilidad del sector bancario y mejores perspectivas macroeconómicas mundiales. Sin embargo, la recuperación firme de las actividades de inversión, necesarias para impulsar un mayor crecimiento de la productividad y acelerar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, podría verse perjudicada por la incertidumbre en las políticas comerciales y el alza de los niveles de endeudamiento.

La previsión para España es conservadora pero optimista, estimando un crecimiento del 2,5%. Dicha estimación toma en cuenta el impacto de la ralentización de la demanda interna y la incertidumbre política. A pesar de estos factores, el crecimiento de España se prevé que sea mayor al de la zona euro, estimado en un 2,3%.

OUTLOOK INDUSTRIA TURÍSTICA 2018

La industria turística mantiene previsiones optimistas que apuntan a un fuerte impulso del crecimiento actual, a un ritmo estimado entre 4% y 5%. A nivel de regiones, se prevé que Europa y América tendrán un crecimiento de entre el 3,5% y 4,5%, la región Asia-Pacífico entre el 5% y el 6%, África entre el 5% y el 7% y Oriente Medio entre el 4% y 6%.

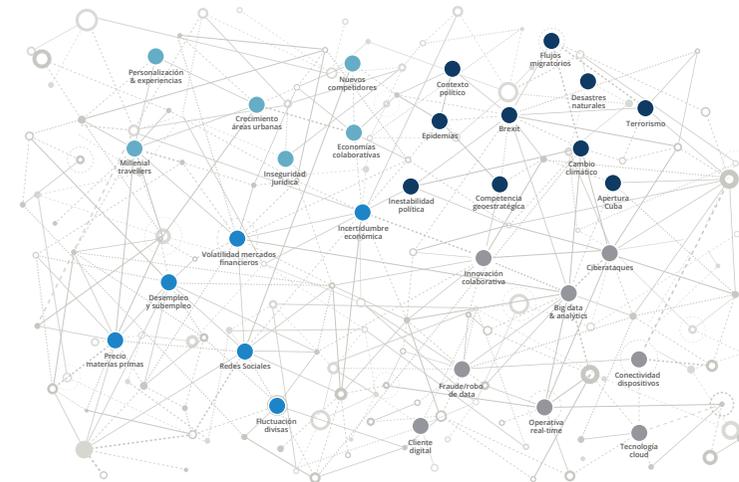
Se prevé que tanto el contexto macroeconómico internacional como el español favorecerán el crecimiento del turismo en 2018. Sin embargo, éste podrá verse parcialmente debilitado por la recuperación de los destinos competidores del Mediterráneo Oriental, los efectos de las economías colaborativas, la incertidumbre política y el mercado británico ante el Brexit.

Según la Encuesta de Confianza Turístico Empresarial realizada por EXCELTUR, los principales condicionantes de la actividad turística en España en 2018 están representados por el aumento de la conectividad aérea de los destinos españoles, la contención del precio del petróleo y la mejora en la economía de los mercados de larga distancia (Norteamérica, Latinoamérica y Asia). Las favorables expectativas turísticas para 2018 son compartidas por todos los subsectores de la cadena de valor turística, y se espera que tengan un impacto positivo en cuanto a la creación de empleo se refiere.



3,7%
Crecimiento economía mundial 2017

7%
Crecimiento turismo mundial 2017



4%-5%
Outlook crecimiento turismo mundial 2018

3,9%
Outlook crecimiento economía mundial 2018

- ECONÓMICOS
- TECNOLÓGICOS
- NEGOCIO
- ENTORNO

Análisis de materialidad

El impulso estratégico de la Compañía demanda actualizar nuestro Análisis de Materialidad, de forma continua, considerando el entorno, los Objetivos de Desarrollo Sostenible así como los nuevos requerimientos en materia medioambiental, social y de gobierno corporativo, bajo una perspectiva global y regional. En colaboración con KPMG, se identificaron un amplio número de asuntos materiales que pudieran integrar las diferentes inquietudes de nuestros grupos de interés.

En el proceso inicial, se consideraron las opiniones de expertos, en diferentes ámbitos, prescriptores del sector, analistas de referencia en materia de ESG, así como directivos de la Compañía, con el fin de elaborar la lista de asuntos materiales.

El marco de referencia se diseñó considerando los siguientes factores: la actividad que realizamos y su impacto en el entorno, la magnitud de las particularidades locales, en donde operamos, y la sensibilidad de los grupos de interés receptores en la sociedad. La encuesta permitió recoger las opiniones de un 24% de los participantes, integrando la visión externa e interna:

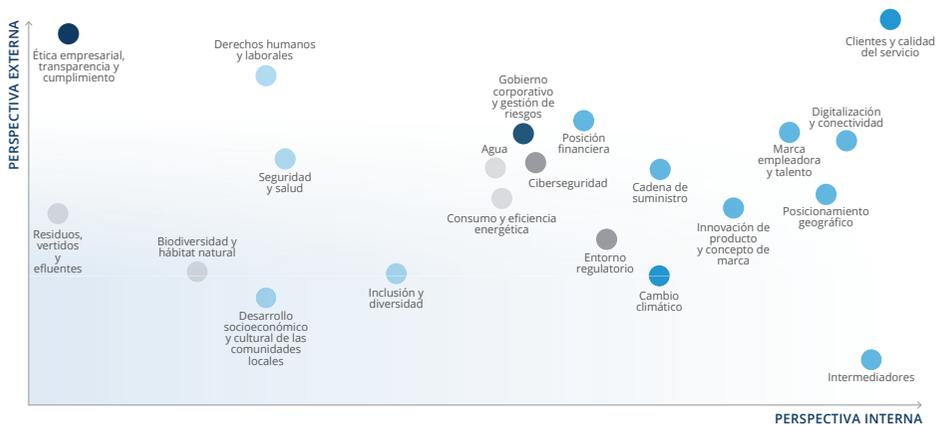


Perspectiva interna, incluye la valoración de los directivos de las principales áreas de nuestra Compañía.

Perspectiva externa, cuya encuesta fue remitida a un amplia muestra de personas que componen el universo de nuestros grupos de interés.

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

MATRIZ DE MATERIALIDAD



RELACIÓN CON INDICADORES DE REFERENCIA

Los asuntos materiales, mostrados a continuación, se detallan por orden de prioridad, en base a los resultados obtenidos, mostrando su interrelación con nuestras líneas estratégicas, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los contenidos en materia de Global Reporting Initiative (GRI).

ASUNTOS MATERIALES	LÍNEAS ESTRATÉGICAS	ODS	GRI ASUNTOS	CONTENIDOS GRI
1 Cliente y calidad del servicio	● ●	03 Salud y bienestar	Salud y seguridad del cliente Privacidad del cliente	416-2 / 418-1
2 Digitalización y conectividad	● ●	09 Industria, Innovación e Infraestructura		
3 Marca empleadora y talento	● ●	04 Igualdad de género	Empleo Formación y educación	401-1 / 404-1 / 404-3
4 Posicionamiento geográfico	● ●	08 Empleo decente y crecimiento económico	Impactos económicos indirectos	203-1
5 Innovación en producto y conceptos de marca	● ●	09 Industria, Innovación e Infraestructura		
6 Posición financiera	● ● ●	08 Empleo decente y crecimiento económico	Desempeño económico	201-1
7 Cadena de suministro	● ●	12 Consumo responsable	Prácticas de compras	204-1
8 Ciberseguridad	●			
9 Intermediarios	●	05 Igualdad de género		
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 2016	307-1 / 415-1 / 419-1
12 Cambio climático	● ●	13 Acción por el clima	Emissiones	305-1 / 305-2 / 305-3 / 305-5
13 Agua	● ●	06 Agua limpia y saneamiento	Agua	303-1
14 Consumo y eficiencia energética	● ●	07 Energía asequible y limpia	Energía	302-1 / 302-3 a 302-5
15 Derechos humanos y laborales	● ●	08 Empleo decente y crecimiento económico	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	● ●	03 Salud y bienestar	Salud laboral y seguridad	403-1 a 403-4
17 Ética empresarial, transparencia y cumplimiento	●	16 Vida Ciudadana	Gobierno Prácticas de reporting Anticorrupción	102-16 / 102-17 / 102-56 / 205-1 a 205-3
18 Inclusión y diversidad	● ●	05 Igualdad de género	Diversidad e igualdad de oportunidades No discriminación	405-1 / 406-1
19 Desarrollo socioeconómico en comunidades locales	●	11 Comunidades locales	Comunidades locales	413-1
20 Biodiversidad y hábitat natural	● ●	15 Vida submarina	Biodiversidad	
21 Residuos, vertidos y efluentes	● ●	12 Consumo responsable	Emissiones Vertidos y residuos	305-1 / 305-2 / 305-3 / 305-5 / 305-7 / 306-3

LÍNEAS ESTRATÉGICAS: ● Excelencia en la gestión ● Estrategia patrimonial ● Cultura & Transformación ● Digitalización & Innovación ● Reputación & Reconocimiento

Foco estratégico



“La transformación de Meliá Hotels International, un profundo y apasionante proceso de cambio que iniciamos hace ya varios años, es cada día más real allí donde estamos presentes. El compromiso y alineamiento de nuestros equipos, a pesar de la complejidad que entraña nuestra presencia internacional, son los verdaderos motores del impulso estratégico y protagonistas de nuestro avance.”

En el contexto geopolítico actual, en un entorno de mercado muy competitivo y en constante evolución, nuestra Visión 2020 cobra más sentido que nunca. Seguimos convencidos de que el camino a seguir es el de la consolidación de nuestro modelo de gestión hotelera excelente, responsable y de futuro, que impulse el reconocimiento de nuestro liderazgo en el segmento vacacional y bleisure.”

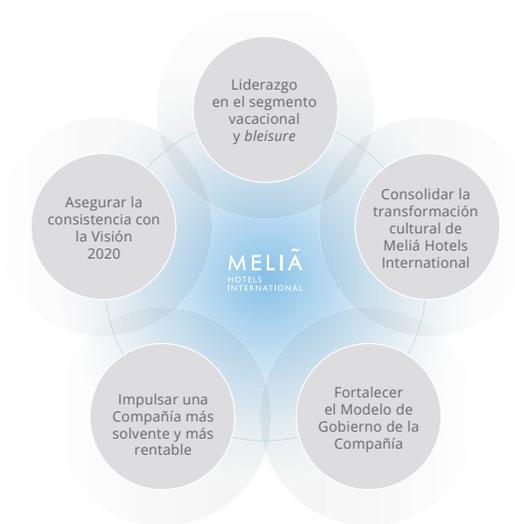
Gabriel Escarrer Jaume
Vicepresidente Ejecutivo & Consejero Delegado

VISIÓN ESTRATÉGICA

Han transcurrido ya dos años de nuestro Plan Estratégico y seguimos consolidando la Visión 2020, que tiempo atrás nos marcamos como Compañía.

La actualización del análisis de materialidad, acometido este año, nos confirma que la visión estratégica de Meliá continúa integrando las expectativas de nuestros diferentes grupos de interés, a tenor de los diversos asuntos materiales seleccionados y la importancia otorgada a cada uno de ellos.

Los cinco objetivos estratégicos de Meliá reflejan los procesos de transformación que estamos llevando a cabo y el compromiso de seguir avanzando en los próximos años.



LÍNEAS ESTRATÉGICAS

La gran presencia internacional de Meliá exige que nuestro impulso estratégico implique de forma directa a la globalidad de la Compañía, no sólo en su formulación, sino también en la asimilación, interiorización y consecución de los objetivos marcados.

En este año hemos priorizado la integración del foco estratégico en el día a día de todas nuestras regionales, adaptándolo a cada entorno, cultura y necesidades.

Los resultados conseguidos a lo largo del año, que quedan plasmados en este Informe, nos confirman que el impulso

estratégico y los procesos de transformación avanzan de forma significativa en nuestra organización.

Las líneas estratégicas definidas reflejan cinco palancas de transformación: excelencia en la gestión, estrategia patrimonial, cultura y transformación, digitalización y por último, reputación y reconocimiento.

Asimismo, estamos trabajando para asegurar que los cambios además de interiorizarse, se perciban externamente.



EXCELENCIA EN LA GESTIÓN



Posicionar nuestras marcas como palanca de crecimiento y rentabilidad



FOCO



OBJETIVOS



KPI's

Brand centric

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 hoteleras (p.58)

Smart revenues

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

Canales de venta directa (p.82)
Programa de fidelización del cliente MeliáRewards (p.81)

Performance operativo

Mejorar la rentabilidad operativa dentro de un proceso de mejora continua

Evolución y resultados del negocio (p.94)

Crecimiento selectivo

Consolidar nuestra presencia en mercados clave y fortalecer la internacionalización, a través de un crecimiento sostenible en destinos *leisure* y *bleisure*

Huella de Meliá (p.52)



ESTRATEGIA PATRIMONIAL



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



FOCO



OBJETIVOS



KPI's

Portfolio patrimonial

Potenciar la calidad del portfolio patrimonial de Meliá Hotels International

Gestión patrimonial (p.84)

CULTURA & TRANSFORMACIÓN



FOCO



OBJETIVOS



KPI's



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



Personas

Generar una propuesta de valor integral al empleado y fortalecer nuestra imagen de marca empleadora

Cultura

Impulsar la transformación cultural de Meliá Hotels International

Personas (p.132)

Organización

Potenciar una Compañía ágil, eficiente y competitiva

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	KPI's
Ciudadano	Personalizar la relación con nuestros clientes, a través de la constante evolución e innovación de las herramientas digitales	
Hotel	Impulsar la implementación de nuevas tecnologías para diferenciar la experiencia de nuestros clientes y optimizar la operación en los hoteles	Digitalización & Innovación (p.86)
Colaboradores	Digitalizar los procesos corporativos e implantar herramientas para mejorar la gestión	

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	KPI's
Gobierno Corporativo	Impulsar un Modelo de Gobierno sólido y coherente, que busque la excelencia y la transparencia	Gobierno Corporativo (p.153)
Relación con grupos de interés	Reforzar la relación y el diálogo con nuestros grupos de interés	Relación con nuestros grupos de interés (p.56)
Responsabilidad Corporativa	Potenciar la reputación y reconocimiento nacional e internacional como un atributo de valor para todos nuestros stakeholders.	Hotelería responsable (p.117)

NUESTROS COMPROMISOS



Acercas del ne gocio

El proceso de transformación que atraviesa Meliá Hotels International ha supuesto una evolución de nuestro modelo de gestión, que hemos convertido en un factor clave de éxito para responder a los nuevos retos de la industria, en un entorno digital y de crecimiento

Hitos relevantes

- 1 ENERO**
La gran cita anual del sector turístico internacional, FITUR, abre nuevamente sus puertas con un gran éxito de asistentes y público. El Vicepresidente Ejecutivo y Consejero Delegado, Gabriel Escarrer, anunció sus prioridades para este año 2017
- 2 FEBRERO**
Publicación de resultados del ejercicio 2016, alcanzando un beneficio neto de €100,7Mn (+180%), atribuible a la positiva evolución del negocio hotelero (27 trimestres consecutivos de crecimiento del RevPAR), y el ratio de deuda más bajo de su historia
- 3 MARZO**
Meliá se prepara para abrir en el mes de Abril el mejor Palacio de Congresos del Mediterráneo, ubicado en la ciudad de Palma. El nuevo Palau de Congressos y su hotel adyacente el Meliá Palma Bay, se posicionan para incluir a la ciudad de Palma entre los 50 destinos más demandados en Congresos y Convenciones
- 4 ABRIL**
El primer *Smart Island World Congress* estrena las recientemente inauguradas instalaciones para eventos de última generación del hotel Meliá Calviá Beach, ubicado en esta localidad turística referente de la reconversión de un modelo turístico maduro
- 5 JUNIO**
La Compañía sigue ampliando su huella en China, abriendo el nuevo Meliá Shanghai Hongqiao, un hotel urbano orientado al segmento *bleisure*
- 6 JULIO**
Meliá inaugura el *Discovery Center* en el Meliá Sancti Petri. Este centro de interpretación recrea la riqueza histórica del Castillo de Sancti Petri, su historia y los orígenes mitológicos
- 7 AGOSTO**
Los *Global ESG Leaders Awards 2017* otorgados por *The European* y auspiciados por Thomson Reuters, reconocen a la organización y a su máximo ejecutivo, el liderazgo demostrado en el ámbito medioambiental, social y de buen gobierno corporativo
- 8 SEPTIEMBRE**
SS.MM. Los Reyes de España inauguran el Palau de Congressos de Palma, en un acto dedicado a la música, la cultura y la sociedad de las Islas Baleares y el papel que juega la diversificación de la oferta turística, su calidad y competitividad en el futuro de las economías
- 9 OCTUBRE**
Firma de un nuevo hotel localizado en el Parque Nacional de Iguazú, considerado una de las una de las siete maravillas naturales del mundo y Patrimonio Mundial de la UNESCO
- 10 DICIEMBRE**
Lanzamiento de *MeliáRewards Shopping*, una tienda online para acumular y canjear puntos de fidelidad por miles de productos en todo el mundo
- 11 NOVIEMBRE**
Meliá celebra este año el *Black Friday* convirtiéndose en la primera cadena mundial en comercializar experiencias hoteleras a través de Amazon.es
- 12**
14 jóvenes de toda España participan en una formación exclusiva para potenciar su marca personal, con el objetivo de potenciar sus fortalezas y facilitar su inserción en el mercado laboral, en colaboración con la Fundación Princesa de Girona

RESULTADOS

310,3 Mn€ EBITDA sin plusvalías (+4,6%)	128,7 Mn€ Beneficio Neto Atribuible (+27,8%)	593,7 Mn€ Deuda Neta (+9,4%)	84,9 € RevPAR Propiedad y Alquiler (+5,6%)	+3,8% Revalorización de la acción en 2017
---	--	--	--	---

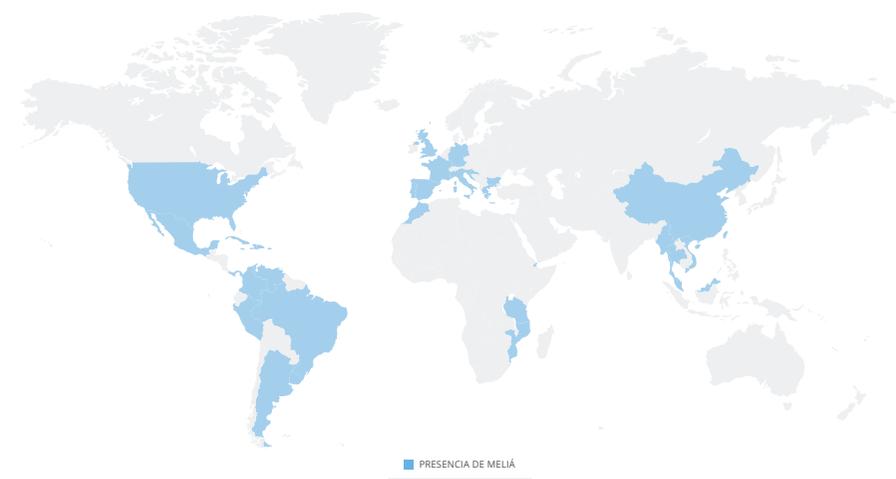
SOCIEDAD

+7.000 Nuevas Contrataciones	93,4% Compras a Proveedores Locales	-12,64% Emisiones CO ₂ por Estancia	281,1 Mn€ Administraciones Públicas (+2,9%)	+1.200 Iniciativas de RSC (+16,0%)	17 Posición Mercado RSC (+8 pts)
--	---	--	---	--	--

NEGOCIO

986,0 Mn€ Ingresos de Habitaciones (+5,8%)	518,5 Mn€ Venta Directa melia.com (+21,2%)	96.956 Total Habitaciones Portfolio	48,3% NPS (+5,7 pts)	+9 Millones Clientes Fidelizados (+35,2%)	58% Hotels Premium y Upscale
--	--	---	--------------------------------	---	--

Nota: (vs 2016)



Reconocimientos

A lo largo de sus más de 60 años de historia, Meliá Hotels International ha consolidado un modelo de excelencia, responsabilidad y reputación, activos hoy esenciales para cualquier empresa que quiera transmitir confianza, transparencia y un comportamiento ético hacia todos sus grupos de interés. Contar con una reputación reconocida externamente, nos permite diferenciarnos y avala nuestro compromiso por cumplir con las expectativas de nuestros *stakeholders*, en ámbitos tan diversos como, el producto, la calidad en el servicio o aquellos más intangibles relacionados con la promesa de la marca, el talento y la responsabilidad corporativa.

Hoy más que nunca cobra especial importancia una gestión sólida tanto del negocio como de nuestra reputación a nivel mundial. Esto se debe a nuestra importante presencia internacional que nos lleva a gestionar y convivir con una gran diversidad cultural en entornos muy dispares. En Meliá consideramos esencial realizar una gestión integral de todos estos factores dado que impactan de forma directa en la aportación de valor económico y social, que como empresa nos hemos comprometido a generar.



GABRIEL ESCARRER JULIÁ
Fundador y Presidente

Embajador Honorario de la Marca España. *Foro de Marcas Renombradas Españolas*

Estrella del Turismo a la trayectoria profesional. *Revista Turismo Castilla y León*

La transformación que Meliá lleva ya años impulsando en todos los ámbitos de la gestión, interioriza la importancia de alinear nuestra gestión bajo un modelo de responsabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Nuestra presencia en los principales rankings y monitores nacionales e internacionales, así como la obtención de premios y reconocimientos refuerzan un posicionamiento alineado con nuestros valores hecho que consideramos un atributo diferencial.

A lo largo del 2017, hemos avanzado de forma significativa en todos aquellos rankings en los que desde hace años estamos presentes, celebrando los reconocimientos recibidos.

El reconocimiento externo recibido durante este año, nos anima a seguir impulsando la integración de criterios éticos, responsables y transparentes en nuestro modelo de gestión hotelera y fortalecer nuestro propósito empresarial enfocado a *ofrecer experiencias y servicios globales de alojamiento con criterios de excelencia, responsabilidad y sostenibilidad y como empresa familiar, contribuir a un mundo mejor.*



GABRIEL ESCARRER JAUME
Vicepresidente y Consejero Delegado

Mejor Ejecutivo del año. *XXVII Edición de los Premios de la Revista Ejecutivos*
TOP 100 Personas más influyentes de España. *Diario ABC*

Posición 19 en el Ranking Mejores CEO de España. *Forbes*

Líder Environmental, Social and Governance (ESG) del año. *Revista The European con la colaboración de Thomson Reuters*

Posición 31 (+31) en MERCOS Líderes

HOTELS AWARDS

446

Reconocimientos

385

Reconocimientos producto & calidad de servicio

1

Reconocimientos culturales

9

Reconocimientos medioambientales

13

Reconocimientos sociales

32

Reconocimientos F&B

6

Reconocimientos seguridad y salud laboral

LIDERAZGO & REPUTACIÓN DE MELIÁ

MERCO EMPRESAS - SECTOR TURÍSTICO	Posición 1	Ranking empresas líderes con mejor reputación corporativa en el sector turístico por 5º año consecutivo
MERCO EMPRESAS	Posición 13 (+4)	Ranking empresas con mejor reputación corporativa
RANKING HOSTELTUR DE GRANDES CADENAS HOTELERAS	Posición 1	Ranking Global de Establecimientos y Habitaciones Ranking Presencia en España Mejor Cadena Hotelera
PREMIO IBTA		Mejor Cadena Hotelera
WORLD TRAVEL AWARDS		Europe's Leading Corporate Hotel Brand 2017

INTERNACIONALIZACIÓN

PREMIOS ACTUALIDAD ECONÓMICA		Mejor Estrategia Internacional
IV PREMIOS CRÉDITO Y CAUCIÓN A LA INTERNACIONALIZACIÓN		Empresa Bandera

INNOVACIÓN & TECNOLOGÍA

PREMIO DE INNOVACIÓN AGORA NEXT		Premio Minsait by Indra a la Mejor Cadena Hotelera Internacional en Innovación
PREMIO INNOVACIÓN OPC MADRID Y SPAINDMCS		Power Meetings by Meliá
SAP QUALITY AWARDS		Gold - Fast Delivery Category
EUROPEAN HOSPITALITY AWARDS		Best Use of Technology - Sol House Social Hub Innovation in Service - Sol House

RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

MERCO RESPONSABILIDAD Y GOBIERNO CORPORATIVO	Posición 17 (+8)	Ranking empresas más responsables
GLOBAL ESG LEADERS AWARDS		Compañía líder en sostenibilidad
CARBON DISCLOSURE PROJECT	Calificación A-	Ranking de empresas que combaten el cambio climático Empresa líder en el sector en España
PREMIO LATINOAMERICANO A LA RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL		Informe Anual 2016 Meliá Hotels International

CALIDAD LABORAL & MARCA EMPLEADORA

MERCO TALENTO	Posición 16	Ranking empresas que mejor atraen y retienen el talento personal
MERCO TALENTO UNIVERSITARIO	Posición 22	Ranking mejores empresas para trabajar según los universitarios
RANDSTAD EMPLOYER BRAND RESEARCH		Compañía hotelera más atractiva para trabajar en España
I PREMIOS DIGITAL TALENT		Premio Talento y Workforce
UNIVERSUM - MOST ATTRACTIVE EMPLOYERS	Posición 7	Ranking compañías atractivas para trabajar para estudiantes universitarios

CALIDAD DE PRODUCTO, SERVICIO, EXPERIENCIA & MARCAS

REVISTA GLOBAL TRAVELER LEISURE LIFESTYLE		Mejor Grupo Hotelero del Mundo en la categoría de hoteles vacacionales de lujo
LEISURE LIFESTYLE AWARDS		Best Luxury Leisure Hotel Group in the World
EUROPEAN GROUP TRAVEL AWARDS		Best Group Hotel Brand Boutique - TRYP by Wyndham
WORLD TRAVEL AWARDS		Mexico & Central America's Leading Hotel Brand 2017 - Meliá Hotels & Resorts
TRIPADVISOR		Reconocimiento a la excelencia (175 hoteles certificados)

Modelo de negocio

En Meliá Hotels International tenemos un modelo de negocio enfocado a la rentabilidad y a la generación de valor para nuestros grupos de interés, evolucionando desde una empresa vacacional familiar, nacida en Mallorca (España) a una empresa cotizada, diversificada internacionalmente y con unas marcas de referencia en la industria hotelera.

“Buscamos generar valor a nuestros grupos de interés”

Este modelo es fruto de la evolución y transformación de la Compañía en sus más de 60 años de historia. La experiencia se enriquece con unos fuertes valores, visión estratégica y un claro compromiso con nuestros grupos de interés.

La capacidad de la compañía para crear valor está determinada por su modelo de negocio, cómo capta capitales (inputs), cómo los transforma (actividades) y qué logros obtiene, diferenciando los resultados de nuestra actividad (outputs) y las consecuencias indirectas en los grupos de interés (valor creado).

Asimismo, en Meliá desarrollamos nuestro modelo de negocio girando en torno a seis pilares que representan la esencia de la Compañía:

- Modelo comercial
- Talento
- Expansión
- Digitalización
- Orientación al cliente
- Soporte

PROCESO DE CREACIÓN DE VALOR ALINEADO A LOS SEIS CAPITALES



MODELO COMERCIAL SÓLIDO

La utilización de las nuevas tecnologías y un alto grado de conocimiento del cliente, consolida un modelo comercial innovador y asegura la entrega de la propuesta de valor, con un mayor grado de personalización

La satisfacción y fidelización del cliente se ha traducido en una mejora en los ingresos y, por ende, en la rentabilidad de la Compañía

TALENTO

Una estructura organizativa alineada a nuestras necesidades, con un enfoque hacia la atracción del talento externo y la potenciación del interno, nos permite gestionar un equipo humano comprometido y responsable, que asegurará nuestro crecimiento futuro

EXPANSIÓN

Nuestra estrategia de expansión nos permite gestionar una presencia hoy en más de 41 países y reforzar un modelo de crecimiento en gestión, dándonos la oportunidad de enriquecer nuestro *know-how* hotelero

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

El cliente es nuestra razón de ser. Nuestra cultura de servicio y nuestros valores están enfocados a la entrega de una promesa de marca. Atributos y experiencias diferenciales, la personalización en la relación con nuestro cliente, así como una oferta complementaria de referencia, hacen de nuestras marcas hoteleras un referente

La satisfacción y fidelización del cliente se ha traducido en una mejora en los ingresos y, por ende, en la rentabilidad de la Compañía

PILARES DEL MODELO DE NEGOCIO



SOPORTE

Contar con una estructura ágil y eficiente y un sólido modelo de gobierno que garantice el cumplimiento de los procesos, la normativa y el control interno

DIGITALIZACIÓN

Una cultura basada en la incorporación de soluciones tecnológicas punteras que dotan a la organización de unas herramientas para avanzar en la propuesta de valor y en un gestión eficaz y rápida, impactando en la mejora en la calidad del servicio y en los resultados

■ ÁREAS FOCALIZADAS AL INGRESO ■ ÁREAS COMPLEMENTARIAS

LEISURE AT HEART, BUSINESS IN MIND

INPUTS

+44.000

Empleados

2.235,5 Mn€

Ingresos agregados

382

Hoteles

96.956

Habitaciones

155,5 Mn€

Inversión en marcas

+14 Mn€

Inversión en tecnología & innovación



Compromiso con la sociedad



Lucha contra el cambio climático



Funciones de soporte

Las funciones de soporte, realizadas en las oficinas corporativas globales y regionales, facilitan la planificación, gestión de objetivos y desarrollo del negocio, construyendo una base sólida para potenciar el crecimiento de la Compañía



Gestión hotelera

Nuestro modelo de gestión hotelera persigue aumentar el valor de nuestro portafolio de marcas como palanca de

crecimiento y rentabilidad, potenciando nuestra presencia en mercados clave y fortaleciendo la internacionalización



Relación con grupos de interés

Como último eslabón en la cadena de valor tenemos un modelo de relación próximo con nuestros grupos de interés, lo que nos permite atender a sus expectativas y fortalecer nuestra reputación y reconocimiento nacional e internacional

OUTPUTS

8,56

Índice de compromiso

16°

Merco Talento

310,3 Mn€

EBITDA

48,8%

Net Promoter Score

82,1%

Global Satisfaction Score



Premio Minsait
Mejor cadena hotelera en Innovación

+600.000 €

Recaudados a favor de

13°

Merco Reputación

17°

Merco RSC

-12,64%

Emisiones CO₂ por estancia

A-

Carbon Disclosure Project

STOXX

Global ESG Leader

GESTIÓN DEL NEGOCIO

Estrategia	Gestión de activos
Gobierno Corporativo y gestión de riesgos	Comunicación corporativa

EXPANSIÓN

Nuevas oportunidades de crecimiento

COMERCIALIZACIÓN

Inteligencia de mercado	Marketing
Distribución y ventas	CRM & Fidelidad

GESTIÓN OPERATIVA

Habitaciones	Administración
Alimentos y bebidas	Mantenimiento

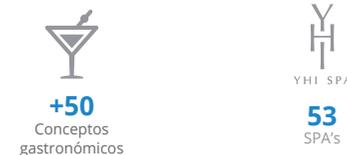
SOPORTE

Recursos humanos	Compras
Control de gestión	Legal
Tecnología	Auditoría interna

PORTFOLIO DE MARCAS



SOPORTE



DIÁLOGO CON GRUPOS DE INTERÉS

2.170
Encuestas
Análisis de Materialidad

RELACIÓN CON PROPIETARIOS E INVERSORES

16 Roadshows **9** Países

FIDELIDAD: BELONGING MEANS MORE

MELIÁ REWARDS **9 Mn** Clientes MeliáRewards **45** Partners

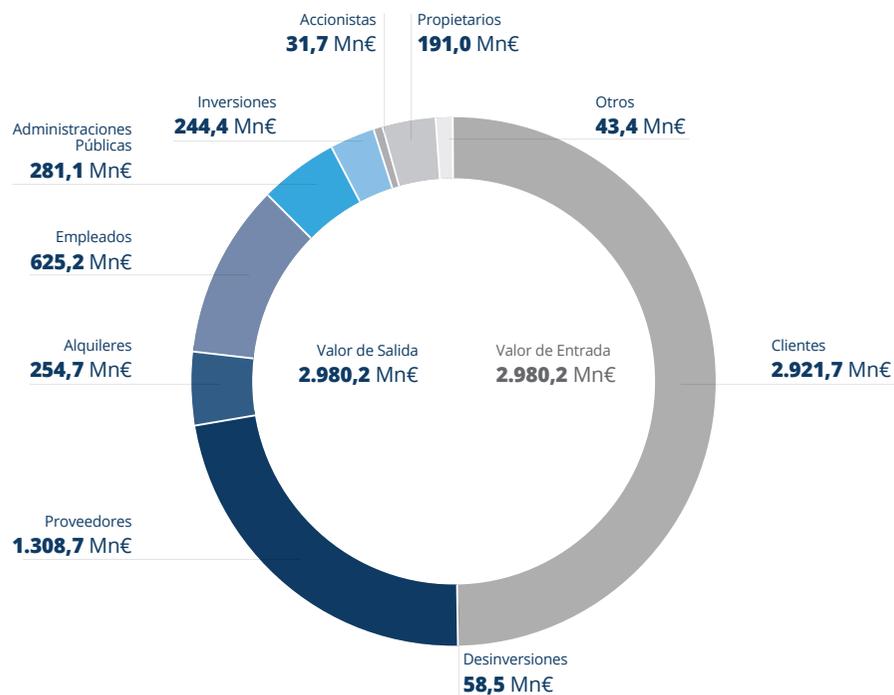
PRESENTES EN TODA LA CADENA DE VALOR

GRI 201-1

Cash Flow Social

“Una empresa necesita una comunidad exitosa, no sólo para crear demanda, sino también para brindar activos públicos cruciales y un entorno que apoye al negocio. Una comunidad necesita empresas exitosas que ofrezcan empleos y oportunidades de creación de riqueza para sus ciudadanos”

Michael E. Porter y Mark R. Kramer



VALOR DE ENTRADA

Clientes Ingresos procedentes de la actividad hotelera, otros activos y negocios	Desinversiones Ingresos por desinversiones inmobiliarias, empresas del grupo, activos financieros, etc.
+4,1% vs 2016	-17,9% vs 2016

VALOR DE SALIDA

Proveedores Pagos a proveedores de comida y bebida, servicios externos, transportes, suministros, etc.	Alquileres Pagos a propietarios de los activos inmobiliarios utilizados para la gestión hotelera y otras actividades	Empleados Pagos al personal tanto de las oficinas corporativas como de los hoteles propios y en gestión	Administración Pública Por impuestos relativos a: beneficios, cargas sociales, tributos sobre la actividad, etc.	Inversiones Pagos por inversiones realizadas, mantenimiento o reformas en activos de la Compañía	Accionistas, Propietarios y Otros Dividendos a accionistas, pagos a propietarios, gastos financieros, variaciones del tipo de cambio, préstamos a entidades asociadas, etc.
+4,2% vs 2016	+4,9% vs 2016	+4,1% vs 2016	+2,9% vs 2016	-6,1% vs 2016	

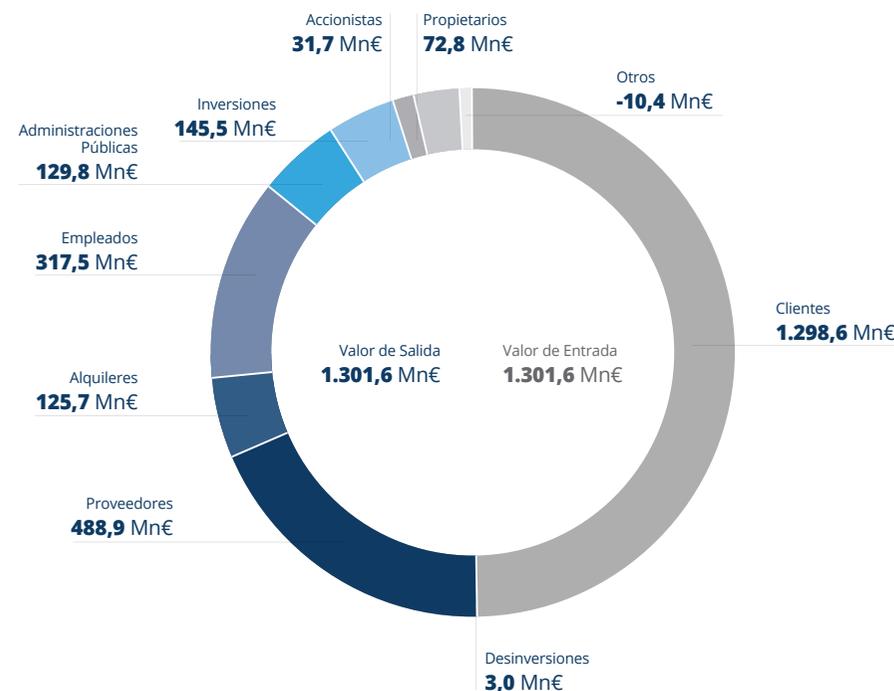
La actividad turística afecta de forma significativa al equilibrio económico, social y medioambiental de los destinos, impactando directa e indirectamente en la cadena de suministros, la empleabilidad y la capacitación de la fuerza laboral, el emprendimiento, la innovación y la aportación tributaria,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

En Meliá Hotels International medimos el impacto que nuestra actividad supone para los diferentes grupos de

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

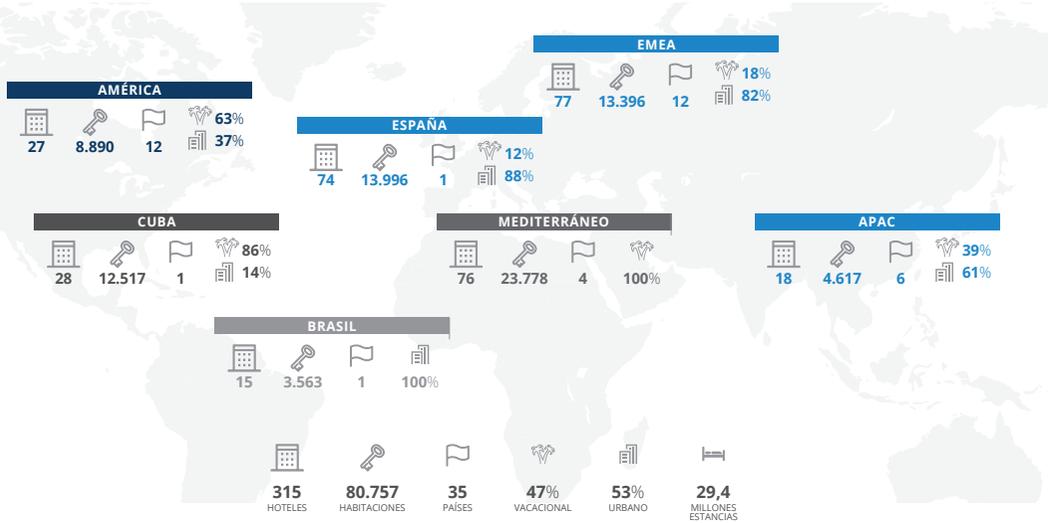
En 2017 hemos generado riqueza por valor de 2.980,2 millones de euros (1.301,6 millones de euros en España), corroborando los sólidos valores en los que se cimienta nuestra compañía y dejando de manifiesto la capacidad de la industria turística como impulsora de la cohesión social y el desarrollo económico.

CASH FLOW SOCIAL ESPAÑA



Huella de Meliá

PORTFOLIO OPERATIVO



Nuestra apuesta firme por el crecimiento y la diversificación internacional, son pilares estratégicos para fortalecer nuestro modelo de negocio, minimizar riesgos y gestionar oportunidades.

En Meliá hemos consolidado un modelo de gestión hotelera, apoyado en un crecimiento de baja intensidad en capital, dotando a la Compañía de un mayor dinamismo para hacer frente a los retos y oportunidades futuras.

La apertura de nuevos mercados, un liderazgo en el segmento vacacional y *bleisure*, así como una presencia destacada en las principales ciudades europeas y mundiales, son los objetivos que nos hemos marcado para los próximos años.

APERTURAS 2017

Durante este año hemos inaugurado doce nuevos hoteles, destacando la apertura del

Palau de Congressos de Palma y su hotel adyacente, Meliá Palma Bay (España).

Este es un proyecto emblemático para la ciudad de Palma, que impulsará el sector de grandes eventos a la par que una apuesta por la desestacionalización en la isla.

La apertura de cuatro nuevos hoteles, en destinos ya presentes del sudeste asiático y China, apuntala nuestra presencia en este continente, así como da entrada a marcas referentes como Ininside by Meliá y Sol House Hotels & Resorts.

Destacamos la apertura del hotel Meliá Serengeti Lodge en Tanzania, ejemplo visible de la apuesta de la Compañía, por enriquecer su portfolio con hoteles emblemáticos o vanguardistas y reforzar nuestra estrategia medioambiental, sumando un hotel 100% sostenible, ubicado en el parque nacional de Serengeti, Patrimonio de la Humanidad.



REBRANDINGS

Este año hemos continuado con nuestra estrategia focalizada en unas marcas fuertes y experiencias personalizadas, adaptándola a los destinos en los que operamos y a las expectativas de nuestros clientes.

En esta línea, hemos acometido inversiones destinadas a fortalecer y renovar nuestro portfolio de marcas, así como a actualizar nuestros productos a los nuevos estándares, atributos y exigencias del cliente.

Entre las reformas más reseñables, destaca el rebranding del antiguo Tryp Bosque, en Mallorca (España), a Ininside Palma Bosque, posicionando al hotel en el segmento upscale y mejorando su oferta con un nuevo concepto de F&B Syndeo Lounge.

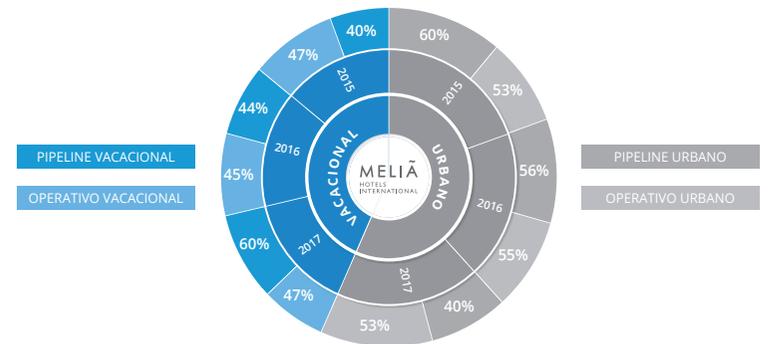
En el antiguo Meliá Galgos de Madrid, hemos realizado una reforma integral, modernizado sus instalaciones y renombrado el hotel como Meliá Madrid Serrano (España). Ofrecemos una nueva experiencia gastronómica con el restaurante Arado, un nuevo concepto *All Day*

Dining, que cubre desde el desayuno hasta el servicio de cena. El ambiente del restaurante fluye de forma rápida durante toda la jornada, siendo durante el día mucho más ecléctico, atrayendo grupos de amigos y familias, y una atmósfera más relajada durante la noche.

En el ME Madrid (España), hemos transformado el *RoofTop*, dotándole de la nueva identidad RADIO (ya presente en ME London y ME Milano), erigiéndose en un nuevo lugar de referencia para Madrid.

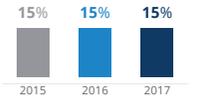
A lo largo del 2018, seguiremos acometiendo nuevas reformas para fortalecer nuestro portfolio de marcas y actualizar nuestros productos a los estándares y atributos de las marcas.

Destacamos entre ellas la reforma del Meliá Palas Atenea (Mallorca-España), cuya reforma integral incorporará nuevos espacios de F&B más atractivos para el público y el Meliá Salinas, un hotel emblemático en la isla de Lanzarote (España).

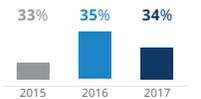


MODELO DE GESTIÓN

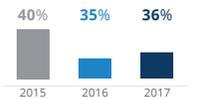
PROPIEDAD
La propiedad del hotel y la titularidad de su explotación recae en Meliá



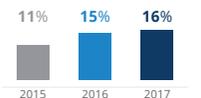
ALQUILER
Meliá es arrendataria del hotel y titular de la explotación



GESTIÓN
El propietario de un hotel requiere los servicios de Meliá para que opere en su nombre con una de sus marcas. La Compañía recibe unos honorarios (fees) por la gestión realizada



FRANQUICIA
Los propietarios de los hoteles operan con alguna de las marcas de Meliá y contratan nuestros servicios de comercialización



ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN

Nuestra estrategia de expansión se enmarca en una vocación internacional y se vertebra en torno a nuestros principales focos de crecimiento.

Alineada con el impulso estratégico, se prima la firma de hoteles *premium* y *upscale* conforme a la estrategia de marcas de la Compañía, corroborado por el 93% de los hoteles firmados durante este ejercicio sean bajo modelos en gestión o franquicia.

La internacionalización de la Compañía evoluciona de forma constante, como indica, que un 93% de los hoteles firmados acontecieran fuera de nuestras fronteras, creciendo en España de forma selectiva, en los principales destinos vacacionales y aplicando la experiencia vivida en el reposicionamiento de activos maduros.

FIRMAS 2017

Las treinta firmas realizadas durante el ejercicio confirman el liderazgo de Meliá, su reconocimiento como compañía gestora y su estrategia, bajo la pauta de asegurar un modelo sostenible a largo plazo.

En España, destino vacacional de referencia, se ha firmado un nuevo hotel en Estepona (España), que será gestionado bajo la marca de referencia vacacional Sol Hotels & Resorts, tras acometerse una reforma integral para convertirse en un hotel de referencia.

En el resto de Europa, reforzamos nuestra presencia en mercados ya consolidados, con la firma de nueve hoteles, potenciando el *Brand Awareness* en ciudades como Liverpool, Newcastle, Roma o Lisboa, todos ellos gestionados bajo la marca Inside by Meliá y celebrando la entrada, de la marca Meliá Hotels & Resorts, en nuevos países como Mozambique, y Albania.

La firma durante este año de ocho nuevos hoteles en Cuba, asienta una historia de éxito y relación continuada desde el año 1990, fortaleciendo un portfolio que alcanza ya la cifra de 39 hoteles en la isla caribeña y celebrando la entrada, por primera vez en el país de la marca Inside by Meliá.

La marca Meliá Hotels & Resorts firma la gestión de un hotel, en un enclave turístico único de América del Sur como es el Parque Nacional de Iguazú, considerado una de las siete maravillas naturales del mundo y Patrimonio Mundial de la UNESCO.

Por último, destacamos nuestro futuro crecimiento en el mercado asiático, con la incorporación de nueve hoteles en destinos hoy ya presentes, como Vietnam, Malasia, China o Tailandia.

APERTURAS 2018

Durante el próximo ejercicio, esperamos alrededor de veinte nuevas aperturas que se sumarán al portfolio operativo de Cuba, Asia- Pacífico, Europa y América.

Este aumento de la huella de Meliá Hotels International, asienta el proceso de transformación de un compañía propietaria con hoteles en gestión, hacia una compañía gestora con hoteles en propiedad y con la expansión de su marca bandera Meliá Hotels & Resorts (52%).

El próximo año celebraremos espectaculares aperturas acrecentando nuestra aspiración a afianzar el liderazgo de Meliá Hotels Interanacional en el segmento vacacional, abriendo destinos tan espectaculares como Maldivas y Mozambique o emblemáticos lugares como Sitges (España), llamados a ser referentes en sus respectivos destinos.



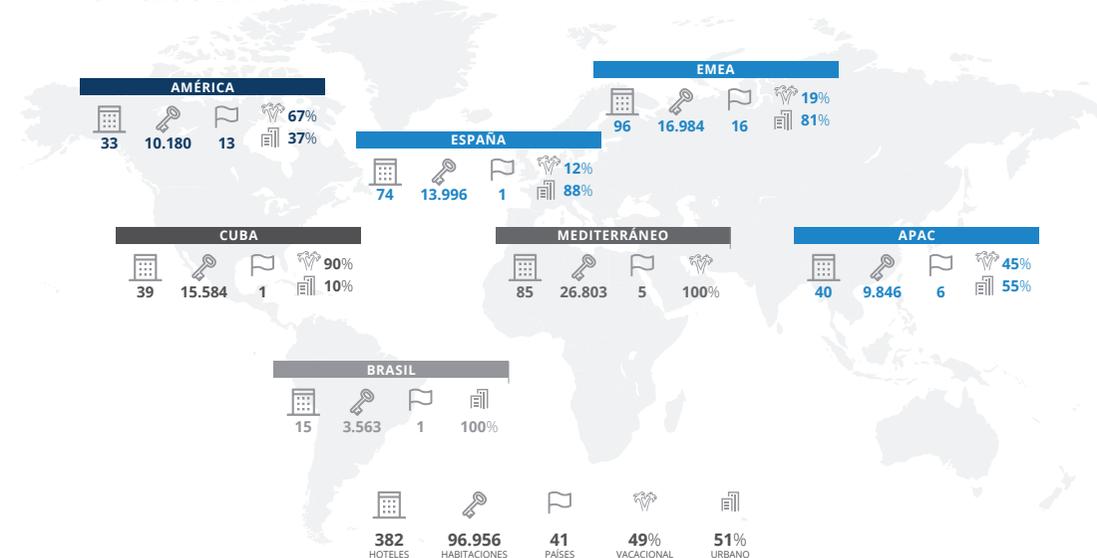
67
Hoteles en Pipeline

88%
Gestión o Franquicia

93%
Premium o Upscale

3
Nuevos Países

PORTFOLIO OPERATIVO & PIPELINE



PERSPECTIVAS FUTURAS

AMÉRICA

El objetivo será consolidar nuestra presencia en los principales destinos turísticos, especialmente en México, Brasil y Colombia.

Igualmente, tenemos el propósito de diversificar y crecer en las islas del Caribe anglosajón y reforzar el crecimiento en el Caribe hispano, así como ampliar nuestra presencia en Estados Unidos.

EUROPA

Nuestro objetivo será reforzar la presencia en las principales ciudades estratégicas, creciendo en mercados ya presentes como, Reino Unido Alemania, Francia o Italia, para potenciar el *Brand Awareness*, e incorporando nuevas marcas en mercados ya presentes.

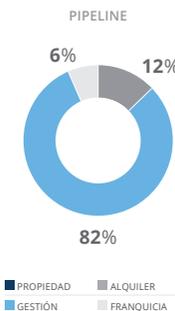
ASIA

En España, nuestro comportamiento se asemejará a lo acontecido en los últimos años, con criterios selectivos de crecimiento, principalmente en el segmento vacacional o *bleisure*.

Los esfuerzos estarán enfocados a un crecimiento en los principales destinos de negocios y de ocio, impulsando el crecimiento en zonas Asia Pacífico y China.

ORIENTE MEDIO & ÁFRICA

Nuestro propósito es extender una red en los países de la región, primando la entrada con nuestra marca más reconocida internacionalmente, Meliá Hotels & Resorts.



Mapa de posicionamiento

Para avanzar en nuestro posicionamiento global y reforzar el liderazgo y reputación corporativa de Meliá, nos hemos marcado objetivos de presencia activa en entornos, instituciones y foros alineados a la visión estratégica de la Compañía y a los compromisos públicos que hemos adquirido.

Para lograr nuestro objetivo de posicionamiento, promovemos diferentes vías de colaboración con entidades, colaboradores y socios que comparten nuestras inquietudes e impulsan proyectos e iniciativas enfocados a conseguir esos objetivos.

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

Hemos firmado y asumido como propios, compromisos y recomendaciones de alcance global que hemos integrado de forma expresa en nuestro propio Código Ético y en aquellas Políticas Corporativas establecidas por el Grupo.

+590

Entidades locales apoyadas en 2017

+1.270

Iniciativas apoyadas a nivel local por nuestros hoteles



ADHESIONES PÚBLICAS DE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

<p>Trabajamos para seguir generando prosperidad para los destinos</p>	<p>Impulsamos criterios éticos y defendemos los Derechos Humanos</p>	<p>Queremos liderar la lucha contra el cambio climático en la industria hotelera</p>	<p>Seguimos integrando criterios sostenibles en nuestros hoteles</p>	<p>Estamos comprometidos con las personas y su desarrollo</p>
---	--	--	--	---

Integradas en el Código Ético de Meliá Hotels International y en sus Políticas Corporativas si procede.

RELACIÓN CON NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS



	ACCIONISTAS & INVERSORES	CLIENTES	PROVEEDORES	EMPLEADOS	COMUNIDADES LOCALES	SOCIOS Y PROPIETARIOS	ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
CANALES	Road-shows Junta general de accionistas Oficina de relación con inversores y sala online Newsletters Corporativas Proxy advisors	Encuestas de satisfacción melia.com Programas de fidelidad Redes sociales Acciones de publicidad	Central de compras Newsletters Corporativas Oficina de prensa y relaciones	Portal del empleado Revistas internas Encuestas de satisfacción Comunicaciones	Asociaciones vecinales Medios de comunicación Redes sociales Actividades sociales	Asistencia a Organos de Gobierno Oficina del propietario Oficina de prensa Portal del Propietario Newsletters Corporativas	Relaciones institucionales Asociaciones y Patronales Entidades
INFLUENCIA	229.700.000 nº de acciones 31,7 Mn€ de riqueza generada en 2017 relacionada con accionistas (+188% vs 2016) 16 roadshows realizados en 9 países durante 2017	2.980,2 Mn€ de riqueza generada en 2017 relacionada con clientes (+3,6% vs 2016) +9,3 millones de clientes fidelizados Aumento de un 21% en venta directa (melia.com y call center)	6.075 proveedores 1.309 Mn€ riqueza generada en 2017 relacionada con proveedores (+4,2% vs 2016) 423,7 Mn€ en proveedores locales	Plantilla media: 44.461 625 Mn€ riqueza generada en 2017 relacionada con empleados (+4% vs 2016) 8,56 Índice de Compromiso	Más de 1,1 Mn€ destinados a la infancia Más de 120.000 beneficiarios directos de la alianza con UNICEF Más de 160 entidades sociales con las que colaboramos	585 propietarios de 33 nacionalidades 5 socios	281 Mn€ riqueza generada en 2017 relacionada con Administraciones Públicas (+2,9% vs 2016)

Nuestras marcas hoteleras

Nuestro modelo de marca ha sido aplicado consistentemente en todas las marcas hoteleras. Aunque cada marca es única y diferente, todas ellas están relacionadas con los cuatro pilares de la marca corporativa, creando la idea de una familia, donde todas ellas se relacionan con la marca corporativa, pero son distintas a su manera.

PORTFOLIO DE MARCAS

La Compañía mantiene su foco estratégico en un crecimiento centrado en el segmento alto y medio-alto,

representado por las marcas agrupadas bajo las categorías *premium* y *upscale*. Nuestras siete marcas están claramente definidas y posicionadas para cubrir la amplitud de las necesidades de estos segmentos y apoyar nuestro crecimiento y consolidación internacional.

Somos conscientes de que un portfollio de marcas sólido y reconocido, es la palanca clave para el crecimiento, la mejora de la rentabilidad y satisfacción del cliente, potenciando además, la perspectiva global y regional.

	Posicionamiento selectivo enfocado a un crecimiento en las principales ciudades y destinos turísticos y ubicaciones de primer nivel
	Internacionalización de la marca en los principales destinos vacacionales e impulsar la entrada en el mercado asiático o en otros destinos del Caribe
	Foco en urbes cosmopolitas y a la vanguardia de tendencias, identificando principales destinos vacacionales de lujo y <i>lifestyle</i>
	Mantener un equilibrio del portfollio en el segmento urbano y vacacional, con foco en aquellos destinos con potencial de atraer la celebración de congresos y convenciones
	Potenciar la marca como referencia urbana con componente <i>bleisure</i> en ciudades principales y secundarias
	Internacionalización de la marca, consolidando destinos del Mediterráneo y del sudeste asiático y con una apuesta por el Caribe y mercados emergentes
	Mantener el crecimiento de la marca y consolidación en mercados actuales

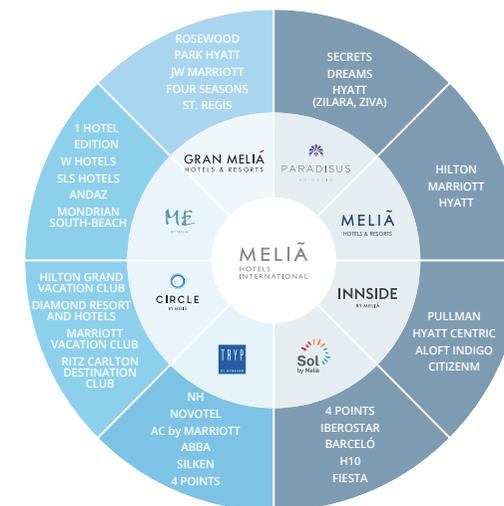
POSICIONAMIENTO DE MARCAS

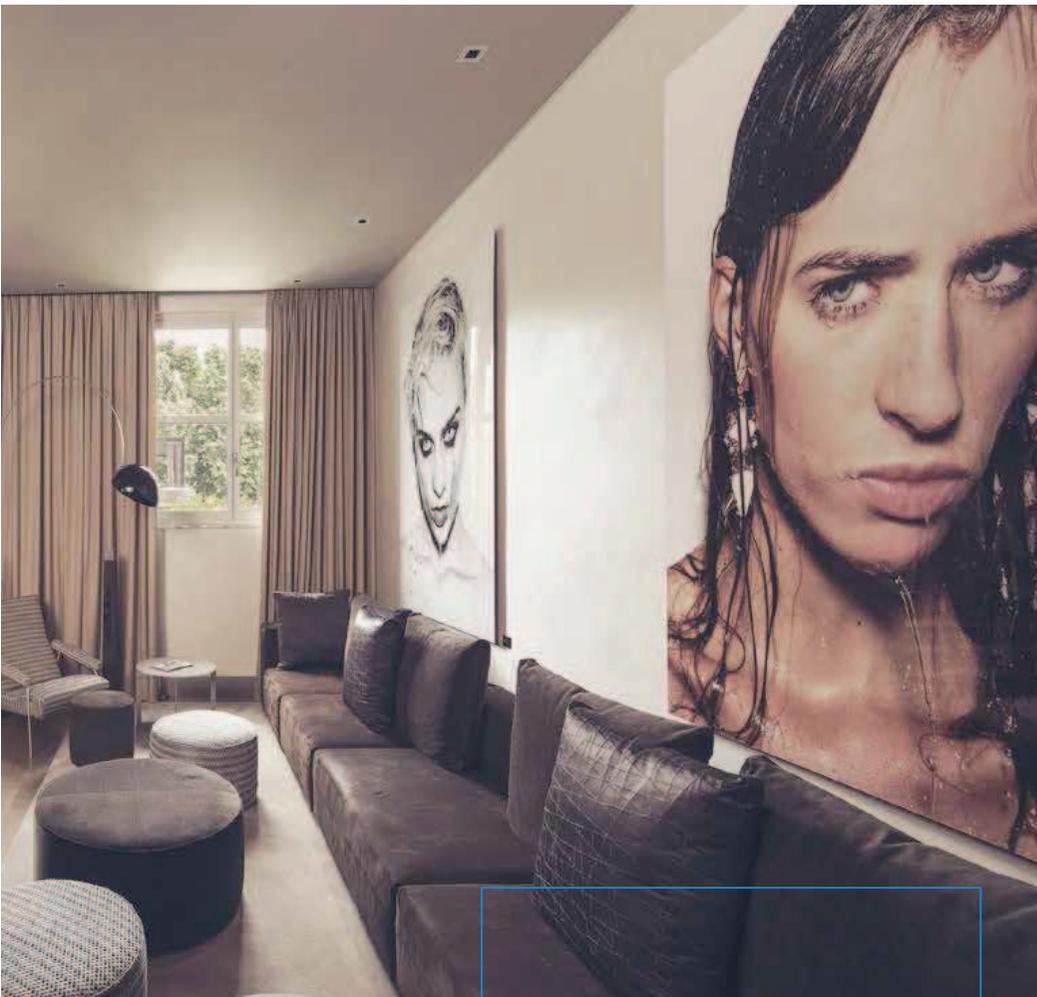
Cada una de las marcas que componen nuestro portfollio se dirige a perfiles psicográficos claramente definidos y se complementan, de esta forma, para dar respuesta a las necesidades del viajero actual, adaptándose a los cambios y nuevas tendencias como resultado de un proceso de constante evolución e innovación.

Durante 2017, nuestro portfollio de marcas ha ganado en solidez y equilibrio. Fruto de la evolución que la Compañía ha impulsado en los últimos años en su estrategia de marcas, hoy goza de un portfollio de 7 marcas claramente definidas y posicionadas para dar respuesta a las exigencias de nuestros clientes.

	+ DEMOGRAPHIC	+ PSYCOGRAPHIC
PREMIUM	  	
UPSCALE		
MIDSCALE	  	 

COMPETITIVE SET





ME MILAN | ITALIA

ME

A collection of luxury hotels inspired by the contemporary european lifestyle

PROPÓSITO DE LA MARCA

ME by Meliá es una colección de hoteles donde diseño, atención exclusiva y estilo de vida se combinan para ofrecer una experiencia única al viajero.

ME se convierte en el hilo conductor de la cultura contemporánea y en el protagonista de la vibrante escena cultural de los destinos de moda.

FACTORES DE DISTINCIÓN

El amigo *Insider*
Sólo para ti
Atrevidos y sorprendentes
Líderes de tendencias

EXPRESIONES DE MARCA

El Aura de ME
Cultura de servicio
ME+
Arte y Diseño
F&B - Epicentros sociales y gastronómicos
Programa Cultural
LEGS (Lanzamientos, Eventos, Reuniones y Encuentros)

COMPETITIVE SET

1 HOTEL | EDITION | W HOTELS
SLS HOTELS | ANDAZ | MONDRIAN
SOUTH BEACH

ALGUNOS DE NUESTROS RECONOCIMIENTOS MÁS RECIENTES

En 2017 ME by Meliá ha recibido numerosos premios, destacando algunos galardones internacionales como al Hotel de diseño de lujo para ME London y al Hotel de lujo contemporáneo para ME Ibiza (World Luxury Hotel Awards), Gran hotel de Italia para ME Milan (International Hotel Awards) y tercer resort más bonito del mundo para ME Ibiza (Readers' Travel Awards). Del mismo modo, ME London ha sido incluido en la Gold List de hoteles de Condé Nast Traveller.

NACIONALIDADES DE NUESTROS HUÉSPEDES

Estados Unidos **26%**
Reino Unido **21%**
España **8%**
Italia **6%**
Alemania **5%**

PRINCIPALES INDICADORES

GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)



NET PROMOTER SCORE (NPS)

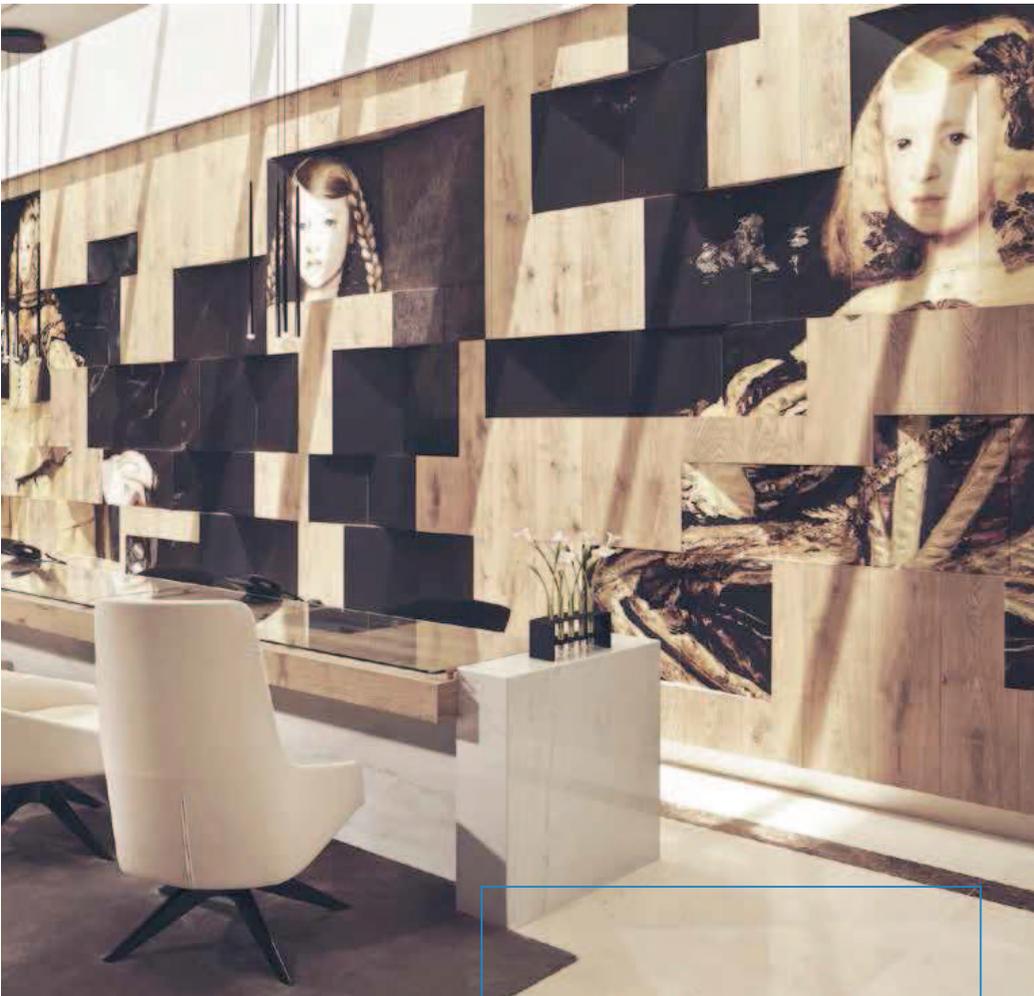


QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)



PRESENCIA 2017





GRAN MELIÁ PALACIO DE LOS DUQUES | ESPAÑA

GRAN MELIÁ

HOTELS & RESORTS

Your invitation
into spanish luxury

PROPÓSITO DE LA MARCA

Una forma excepcional de entender la vida que se refleja en un servicio personalizado e intuitivo, la creación de experiencias únicas y la expresión contemporánea del lujo español.

Gran Meliá se ubica en edificios históricos y emblemáticos, símbolos del lujo en todo el mundo.

FACTORES DE DISTINCIÓN

Herencia española
A la vanguardia del lujo
Espacio personal
Detalles refinados

EXPRESIONES DE MARCA

Arquitectura emblemática
Experiencias excepcionales
Cultura de servicio
Un sinfín de posibilidades
Lujosas habitaciones y suites
Spa & Wellness by Clarins
Eventos de gala y bodas
Cocina de autor

COMPETITIVE SET

ROSEWOOD | PARK HYATT | JW MARRIOTT
FOUR SEASONS | ST. REGIS

ALGUNOS DE NUESTROS RECONOCIMIENTOS MÁS RECIENTES

Más de 50 premios en los últimos años, incluyendo el Mejor Resort de Ciudad en China para Gran Meliá Xian; Mejor Hotel de Ciudad en el Mundo para Gran Meliá Jakarta; Premio Travel Scope en 2015 para Gran Meliá Xian como el Mejor Destino de Resort de Ciudad en China; Condé Nast 2013 y 2014 Distinción de Oro en Europa, Condé Nast Host List por Producto y Condé Nast Traveler 2015 y Gran Hotel en los International Hotels Awards para Gran Meliá Rome; Mejor hotel Clásico en los International Hotel Awards, Apertura del año (renovación) en los European Hospitality Awards y TOP 10 Premios Rethink Hotel a la sostenibilidad para el Gran Meliá Palacio de los Duques.

NACIONALIDADES DE NUESTROS HUÉSPEDES

Reino Unido **23%**
España **14%**
Estados Unidos **8%**
Alemania **6%**
Francia **4%**

PRESENCIA 2017



PRINCIPALES INDICADORES

GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)

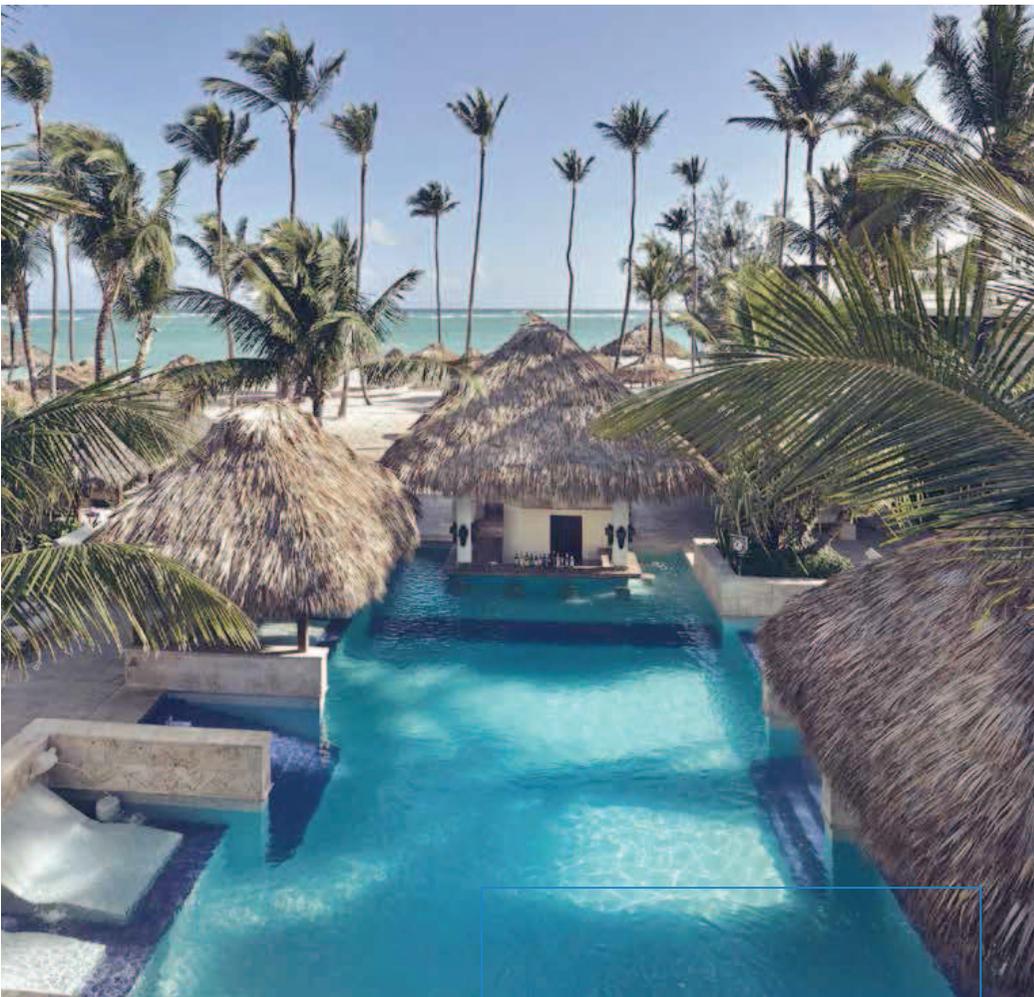


NET PROMOTER SCORE (NPS)



QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)





PARADISUS PUNTA CANA | REP. DOMINICANA


PARADISUS
 BY MELIÁ
 Nature included

PROPÓSITO DE LA MARCA

Ubicado en algunos de los puntos de interés turístico más famosos o emergentes del mundo, los *resorts* de Paradisus transportan sus huéspedes a un paraíso que refleja la belleza natural de su destino.

Consciente de su responsabilidad con la naturaleza, Paradisus by Melia está comprometido enérgicamente con su integración equilibrada en el medio ambiente que rodea sus *resorts*.

Esta narrativa - de estar en armonía con el destino - se refleja en todos los elementos de los *resorts*, desde las cartas de la cena de inspiración local hasta los productos ecológicos en sus habitaciones.

Los huéspedes se transportan a un entorno vacacional que encuentra el equilibrio idóneo entre la sensación de lujo y un ambiente sin pretensiones.

FACTORES DE DISTINCIÓN

- Conexión con el destino
- Oasis natural
- Fomentar conexiones
- Modernidad discreta

EXPRESIONES DE MARCA

- Royal service
- Family concierge
- Diseño ecológico eco-chic
- Experiencias multigeneracionales
- Gastronomía auténtica y sostenible
- Bienestar
- Responsabilidad corporativa

PRESENCIA 2017



COMPETITIVE SET

SECRETS | DREAMS | HYATT (ZILARA, ZIVA)

ALGUNOS DE NUESTROS RECONOCIMIENTOS MÁS RECIENTES

World luxury restaurant Awards:
 Continent winner: North America Best Head Chef: Passion by Martin Berasategui - Paradisus Playa del Carmen

World luxury spa awards:
 Continent winners (North America): YHI Spa at Paradisus Palma Real (Best Spa Manager & Luxury Golf Resort Spa)
 Regional winners (Latin America): YHI Spa at Paradisus Playa del Carmen La Perla (Luxury Resort Spa)

World travel awards:
 Mexico & Central America's Leading Green Hotel 2017 - Paradisus Playa del Carmen

World luxury hotel awards:
 Luxury Eco/Green Hotel (Continent Winner) - Paradisus Playa del Carmen
 Luxury Family All-Inclusive Hotel (México) - Paradisus Playa del Carmen

Premios latinoamérica verde 2017
 Recuperación de la especie "gallito marino" que se creía extinguida - Paradisus los Cabos

NACIONALIDADES DE NUESTROS HUÉSPEDES

- Estados Unidos **49%**
- Canadá **7%**
- México **6%**
- Argentina **4%**
- España **3%**

PRINCIPALES INDICADORES

GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)



NET PROMOTER SCORE (NPS)



QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)





MELIÁ SERENGETI | TANZANIA

MELIÁ
HOTELS & RESORTS

PROPÓSITO DE LA MARCA

Hoteles reconocidos internacionalmente, cercanos y que inspiran seguridad. Destacan por su pasión por el servicio y por la atención personalizada que prestan a sus huéspedes.

FACTORES DE DISTINCIÓN

Calidez española
El bienestar del cliente como prioridad
Servicios personalizados
Experiencias de hospitalidad

EXPRESIONES DE MARCA

Cultura de servicio
Room Experience
Experiencia gastronómica
The Level
Power Meetings
Energy for life activities
YHI Spa & Wellness
Romance by Meliá
Programa para niños
Sanctuary

COMPETITIVE SET

HILTON | MARRIOT | HYATT

ALGUNOS DE NUESTROS RECONOCIMIENTOS MÁS RECIENTES

Green Hotel Award - Meliá Purosani
Africa & Middle East Awards 2017: Luxury hotel of the Year - Meliá Dubai

CVENT Lists:
TOP 10 Meeting Hotels in EMEA - Meliá Castilla
Conde Nast Traveler Gold List - Meliá Sancti Petri

World Travel Awards:
Venezuela's Leading Business Hotel 2017
Meliá Caracas
Spain's Leading All-inclusive Resort 2017 - Meliá Cala d'Or Boutique Hotel
Panama's Leading Resort 2017 - Meliá Panama Canal
Caribbean's Leading Luxury Resort 2017 - Meliá Braco Village

NACIONALIDADES DE NUESTROS HUÉSPEDES

España **17%**
Estados Unidos **14%**
Reino Unido **11%**
Alemania **7%**
Francia **5%**

PRINCIPALES INDICADORES

GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)



NET PROMOTER SCORE (NPS)



QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)



PRESENCIA 2017





INNSIDE MANCHESTER | REINO UNIDO

INNSIDE
BY MELIÁ

#worktripping

PROPÓSITO DE LA MARCA

Hoteles *boutique* selectos y diseñados para *WorkTrippers*, ofreciendo servicios innovadores, espacios impresionantes, sorpresas inesperadas y una buena relación calidad-precio.

Eliminamos los límites entre trabajo y ocio con el diseño de nuestros espacios, un entorno de diseño europeo donde ocurre lo inesperado. Espacios que fomentan las interacciones de negocios y facilitan las experiencias sociales a través de pequeños detalles que te hacen sentir bien.

FACTORES DE DISTINCIÓN

Incesante experiencia social
Sabemos lo que necesitas
Marcamos una diferencia sorprendente
Redefinimos el concepto *bleisure*

EXPRESIONES DE MARCA

Cultura de servicio
Hoteles urbanos lifestyle
Open living lounge
Super room experience
Pick Mix Match
Free refreshing refreshments
Big idea space
Your fit time. InFit

COMPETITIVE SET

PULLMAN | HYATT CENTRIC
ALOFY INDIGO | CITIZENM

ALGUNOS DE NUESTROS RECONOCIMIENTOS MÁS RECIENTES

INNSIDE by Meliá
Midscale Hotel Brand
Nominado - anunciado Enero 2017
Business Travel Awards - UK

INNSIDE Dresden/Twist Bar
Ganador: Hotel Bar of the Year
Falstaff Award Hotel Bar of the Year - Germany

INNSIDE Dresden/Twist Bar
2do lugar en Best East German
Cocktail Mixer
East German cocktail championships - Germany

INNSIDE New York Nomad
WORLD TRAVEL AWARDS
United States' Leading Hotel 2017

NACIONALIDADES DE NUESTROS HUÉSPEDES

Alemania **45%**
Estados Unidos **14%**
Reino Unido **10%**
España **6%**
Francia **2%**

PRESENCIA 2017



PRINCIPALES INDICADORES

GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)

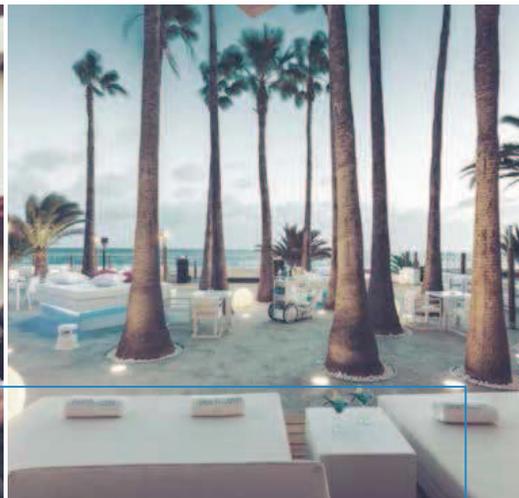


NET PROMOTER SCORE (NPS)



QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)





PROPÓSITO DE LA MARCA

El portafolio de marcas se encuentra en una etapa emocionante y extremadamente importante en su desarrollo.

Los cuatro conceptos: Sol Resorts, Sol House, Sol Beach House y Sol Katmandu Park and Resort, están evolucionando rápidamente y reinterpretando la experiencia vacacional moderna, actualizando sus conceptos para atender activamente a las expectativas cambiantes de los viajeros de ocio de hoy.

FACTORES DE DISTINCIÓN

Comunidad inclusiva
Siempre entusiasta
Sorpresas sencillas
Evolución de las necesidades del cliente

EXPRESIONES DE MARCA

Cultura de servicio
Hoteles de "Lifestyle" urbano
Salón abierto
Experiencia de habitación inolvidable
Pick Mix Match
Refrescos reconfortantes gratuitos
Big Idea Space
InFit. Momentos fitness

COMPETITIVE SET

4 POINTS | IBEROSTAR | BARCELÓ H10 | FIESTA

ALGUNOS DE NUESTROS RECONOCIMIENTOS MÁS RECIENTES

Más de 70 premios en los últimos 18 meses, incluyendo las distinciones de Thomas Cook y Tez Tours; la Medalla THK Platinum Medal; y varios premios de la Unión Croata de Camping como Los Mejores Campings de Croacia. Sol House ganó 2 premios en los European Hospitality Awards: Mejor uso de la tecnología y Mejor innovación en servicio. Gracias a nuestro único Sol Katmandú, también obtuvimos el premio Mejor innovación en Servicio en los European Hospitality Awards, y fuimos seleccionados como una de las 100 mejores ideas de negocio del 2016 (Revista Actualidad Económica).

NACIONALIDADES DE NUESTROS HUÉSPEDES

Reino Unido **31%**
España **14%**
Alemania **7%**
Italia **7%**
Francia **5%**

PRESENCIA 2017



PRINCIPALES INDICADORES

GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)



NET PROMOTER SCORE (NPS)



QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)





TRYP BERLIN MITTE | ALEMANIA



Powered by the city

PROPÓSITO DE LA 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.

POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Inspirados por la ciudad. TRYP conoce la ciudad 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 están en las guías. Esta cultura es compartida por todos los 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 convertirse en un auténtico amante de la ciudad.

FACTORES DE DISTINCIÓN

Conocedor
Actual
Exploración

EXPRESIONES DE MARCA

Own the City
Plaza Central
Habitaciones conceptuales
Desayuno Premium
Mini gimnasio 24/7
Programa de reuniones *Be successful*
Programa de boda *Di que sí*

COMPETITIVE SET

4 POINTS | IBEROSTAR | BARCELÓ
| H10 | FIESTA

NACIONALIDADES DE NUESTROS HUÉSPEDES

REINO UNIDO **31%**
ESPAÑA **14%**
ALEMANIA **7%**
ITALIA **7%**
FRANCIA **5%**

PRINCIPALES HITOS

Meliá Hotels International sigue gestionando más de 80 propiedades de la marca TRYP by Wyndham, contribuyendo al desarrollo de la marca en los hoteles bajo nuestra responsabilidad, fieles al posicionamiento de la marca.

En 2017 hemos lanzado nuestra nueva imagen de marca *Powered by the City*, que ha renovado nuestra identidad visual y la ha llenado de color.

Asimismo, hemos continuado realizando campañas segmentadas en los principales mercados donde TRYP está presente (España, Alemania, Portugal y Brasil), cubriendo los principales segmentos de marca: viajeros de negocios, familias y parejas. En este sentido, hemos lanzado la campaña *Powered by the City*, desarrollada en colaboración con la agencia española de marketing Ugly Duck.

Para desarrollar nuestras relaciones con nuestros clientes B2B, en 2017 celebramos cinco eventos en los que nuestros principales clientes de este segmento asistieron a interesantes conferencias motivacionales y disfrutaron de las pausas cafeteras de TRYP, que son una característica tan importante de la marca.

También nos acercamos a los consumidores, en la calle, con una acción de marketing callejero diseñada por la agencia de publicidad Zapping, en la que una cama sobre ruedas recorría el centro de Madrid. Esta acción fue un éxito en los medios sociales.

Además, hemos incrementado las acciones llevadas a cabo en los medios sociales, dada la creciente relevancia de estos canales en las relaciones con clientes y consumidores.

También hemos seguido dando nuestro apoyo a las buenas causas a través de la 4ª edición de Tu Deseo TRYP, en la que colaboramos con la Fundación Pequeño Deseo, llegando a casi 600.000 personas, con un volumen de interacciones que involucra a casi 30.000 personas que comentaron, reaccionaron o compartieron el post.

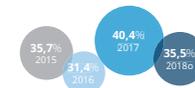
La marca continúa impulsando la actualización de los productos existentes e incorporando nuevos desarrollos para enriquecer la experiencia del cliente.

PRINCIPALES INDICADORES

GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)



NET PROMOTER SCORE (NPS)



QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)





LA EXPERIENCIA CIRCLE

La experiencia *Circle* es un nuevo concepto único, innovador y dinámico en las vacaciones de tiempo compartido de Meliá Hotels International.

Circle by Meliá se enfoca en todos sus miembros para ofrecer un servicio excepcional y una experiencia de lujo y de alta gama. Somos elegantes, cómodos y exclusivos. En Circle entrarás en un mundo de Vacaciones Infinitas para disfrutar en La Reserve II Resort en Punta Cana, República Dominicana, diseñado para el exquisito gusto de nuestros socios.

Entra en la experiencia *Circle by Meliá*. Donde tú eres el centro de nuestra atención www.circlebymelia.com

UN NUEVO ENFOQUE

Circle by Meliá innovará en su estrategia de comunicación y construirá confianza a través de las interacciones personalizadas y la co-creación con su comunidad de socios y audiencias.

Porque cada experiencia es personal, la entregaremos en todas nuestras plataformas.

PROPÓSITO DE LA MARCA

Una comunidad vacacional que premia la flexibilidad, transparencia y experiencia.

FACTORES DE DISTINCIÓN

Relaciones de por vida
Miembros más valorados
Más allá de las expectativas
Perfeccionamiento constante

EXPRESIONES DE MARCA

Servicio a medida
Un nuevo nivel de personalización
Transparencia en cada acercamiento
Tecnología en la habitación
Un mayordomo infinito

3 NIVELES DE AFILIACIÓN: LOS BENEFICIOS

INFINITE BLUE

MeliáRewards Plata
Lista de vinos Premium
Opciones culinarias superiores
Fiesta de socios
Reserva prioritaria en restaurantes
Paquete de bienvenida para niños
Golf

INFINITE RED

Además de los beneficios de Infinite Blue
MeliáRewards Gold
Cena a la luz de las velas
"Dine around" en los restaurantes de los hoteles Home Collection
Servicio de canguro
Fotografía familiar
Nivel preferido
Paquete de bodas
Golf

INFINITE BLACK

Además de los beneficios de Infinite Red
MeliáRewards Platinum
Butler infinito
Imagen, reconocimiento y beneficios
Línea directa de servicio exclusiva
Priority Pass en aeropuertos
Traslado al aeropuerto
Alianza con RCI
Golf. Tee times sin límite y uso del buggy sin cargo para estancias en Circle en Paradisus Palma Real

COMPETITIVE SET

HILTON GRAND VACATION CLUB (HGVC)
DIAMOND RESORT AND HOTELS
MARRIOTT VACATION CLUB
VISTANA (SHERATON)
RITZ CARLTON DESTINATION CLUB

PRINCIPALES INDICADORES

GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)



NET PROMOTER SCORE (NPS)





MELIÁ SANCTI PETRI | ESPAÑA

Experiencia Gastronómica

INNOVACIÓN EN GASTRONOMÍA

En Meliá somos conscientes de la importancia de ofrecer una oferta gastronómica vanguardista, que incorpore la esencia y productos locales, promueva el conocimiento de la gastronomía de otros lugares o transfiera la importancia de una alimentación saludable y equilibrada.

La innovación y el desarrollo de nuevos conceptos, se han integrado en nuestra estrategia de marcas y en los procesos de renovación de nuestros hoteles. Envolver a nuestro cliente en una experiencia que conquiste sus sentidos, es una de las apuestas a los que la Compañía dedica esfuerzos y recursos.

Nuestra diversidad e internacionalización nos permite detectar nuevos conceptos y diferentes experiencias. Esta presencia global, nos ha facilitado la firma de alianzas y la incorporación de célebres chefs, cadenas de restaurantes o nuevos socios, para hoy celebrar una oferta gastronómica con más de 50 conceptos alineados a la esencia de cada marca. Trabajamos con restaurantes estilosos y contemporáneos, con conceptos de cocina abierta todo el día, bares, *beach clubs*, terrazas y oferta de banquetes que estimulan los sentidos, creando una experiencia gastronómica a medida de las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Durante 2017 hemos colaborado en el desarrollo de nuevos negocios F&B, apoyando el programa de incubación de la aceleradora *Eatable Adventures* y albergando las reuniones de Gastroemprendedores. Esta comunidad de emprendimiento ha alcanzado los 12.500 miembros y organizado eventos que han acogido a más de 1.000 asistentes. En estas reuniones, más allá de ofrecer espacio para los eventos, nuestros ejecutivos han compartido su experiencia y mejores prácticas en áreas claves. De esta colaboración han surgido 3 nuevas enseñas en ámbitos como la restauración saludable y la recuperación de recetas tradicionales. Se ha impulsado modelos de negocio disruptivos como *Le Room Service* (renovación del *room service* de hoteles) y *Prezo* mercado abierto para la compra y gestión de pedidos.

DRY by Javier de las Muelas
Gran Meliá Fenix (Spain)



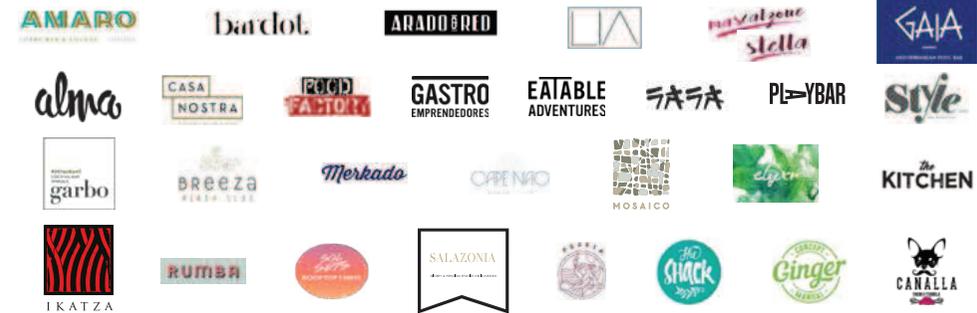
Dos Cielos (Hermanos Torres)
Meliá Sky Barcelona (Spain)

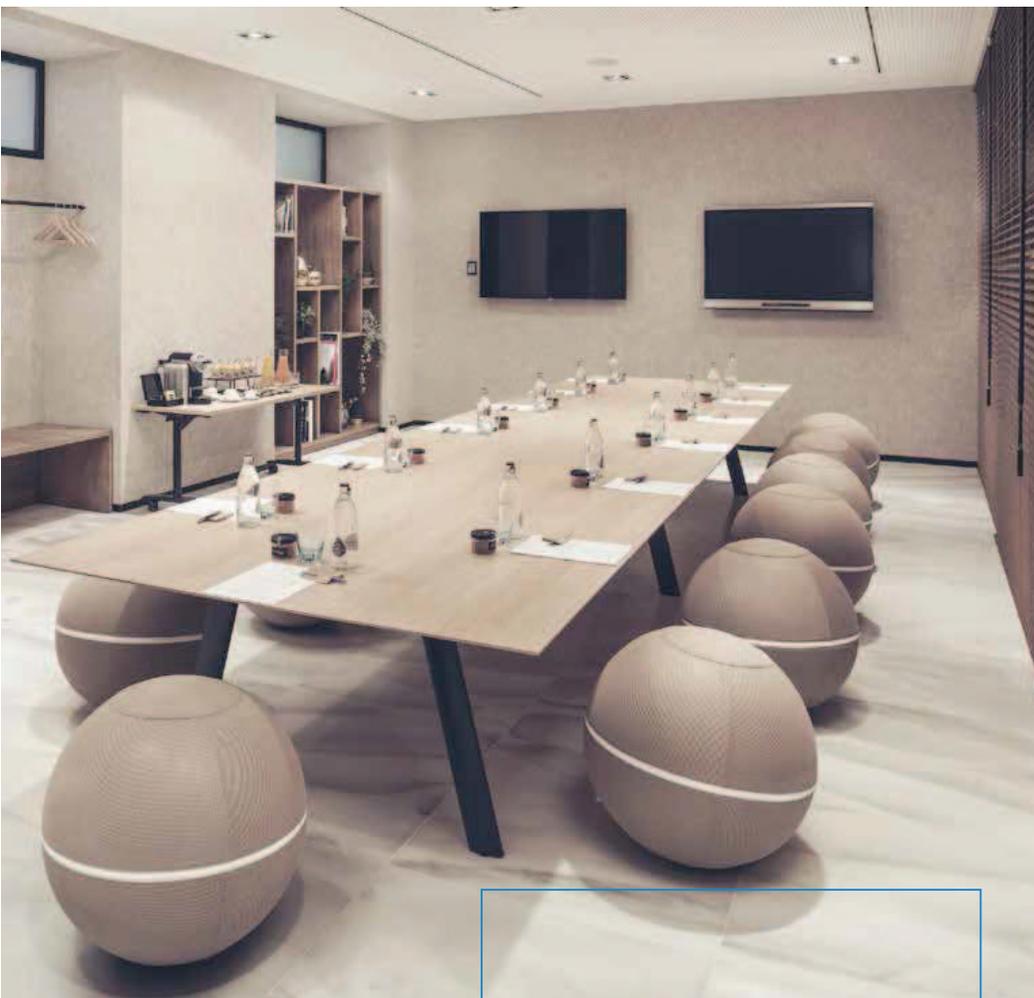


Alevante by Ángel León
Meliá Sancti Petri (Spain)



Passion by Martin Berasategui
Paradise Palma Real golf & Spa Resort (Rep. Dominicana)





MELIÁ MADRID SERRANO | ESPAÑA

MEETINGS & EVENTS

BY MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

Big ideas spaces

SEGMENTO MICE

El segmento MICE es un mercado de gran importancia para la Compañía. Más de 110 hoteles, distribuidos en 26 países, dedican espacios específicos para la celebración de eventos, reuniones o grandes convenciones. Ofrecemos más de 36.000 habitaciones, 1.100 salas de reuniones y más de 181.000 metros cuadrados de salones.

Este sector, sensible a coyunturas económicas adversas, ha experimentado una mejora significativa en los últimos años y permite augurar una tendencia positiva.

El peso de este segmento sigue creciendo por la incorporación de recientes hoteles que equipan de nuevos grandes espacios, y brindan la oportunidad de entregar al cliente una experiencia de ocio y negocio diferencial.

Destacamos este año la apertura del Palau de Congressos de Palma (España), que se ha convertido en un anfitrión perfecto para la celebración de grandes convenciones nacionales e internacionales y, con el objetivo, de convertirse en un referente en la actividad congresual del mediterráneo.

NUESTROS PILARES

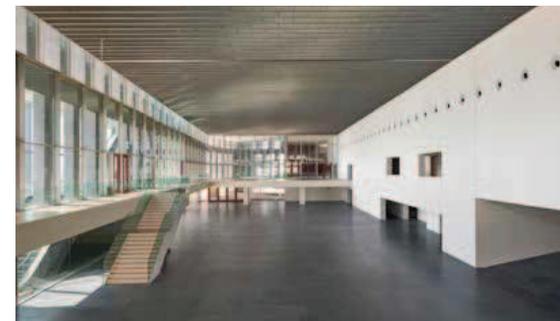
Bajo el lema actual, *leisure at heart, business in mind* en Meliá expresamos nuestra voluntad de fortalecer nuestro liderazgo en ambos segmentos *leisure* y *bleisure* y, sin lugar a dudas, el negocio de eventos y reuniones integra ambas realidades en un perfecto equilibrio.

Con el propósito firme de convertirnos en el anfitrión perfecto para este tipo de cliente, en Meliá hemos estado trabajando en nuevos conceptos y experiencias por marca:

- Power meetings by Meliá*
- Big idea Spaces by Ininside*
- Be successful by Tryp*
- LEGS be ME*
- Exceptional events by Gran Meliá*
- Paradisus where you want to meet*



Ininside Hamburg | Alemania



Palau de Congressos de Palma | España

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

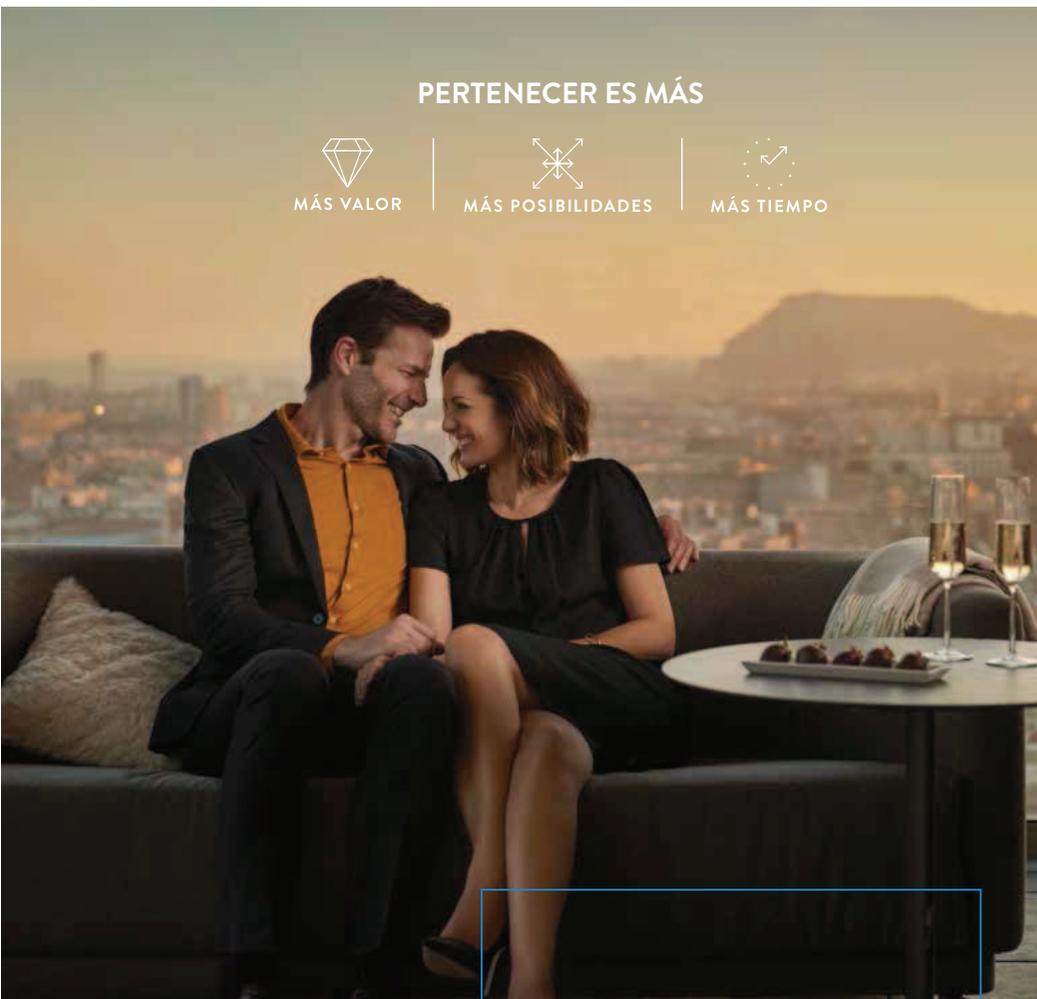
Como resultado del proceso de transformación digital de la Compañía, a lo largo de este año se han incorporado nuevas tecnologías, mejorado procesos, que fomenten una gestión excelente y garanticen la satisfacción y fidelidad del cliente. Entre ellos, destacamos:

Oferta gastronómica innovadora, con la tecnología como facilitador para divulgar las mejores experiencias culinarias

Meliá group booking tool. Creación de webs personalizadas para eventos, que permiten hacer la reserva online en cualquier momento

Meliá ProRewards. Nuestro renovado programa de fidelización para agentes de viajes y organizadores de eventos.

PERTENECER ES MÁS



**Relación
con el cliente**

**PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN
CON NUESTROS CLIENTES**

En Meliá entendemos el *leisure* como una forma de vida. Es lo que llevamos dentro y lo que queremos comunicar a nuestros clientes, al ser la parte más importante de nuestro día a día.

Durante este año, hemos mejorado la propuesta de valor y experiencia de compra, con las ventajas de un modelo digitalizado para que el cliente fidelizado, pueda ganar y canjear puntos de forma personalizada en su compra cotidiana por internet.

En esta nueva tienda online, los miembros de nuestro programa de fidelidad *MeliáRewards*, tienen acceso a más de 4.000 artículos de diferentes categorías, como electrónica, salud, belleza o viajes, que podrán canjear con sus puntos *MeliáRewards*, o combinando puntos + dinero. Fruto del acuerdo firmado, los artículos se pueden enviar a más 140 regiones en todo el mundo.

Por otro lado, la tienda online *MeliáRewards Shopping* también ofrece a los titulares del programa de fidelidad la posibilidad de ganar puntos *MeliáRewards* con sus compras en más de 1.800 comercios.

Fruto de la dimensión internacional de la Compañía y su presencia en diferentes mercados y países, hemos ampliado nuestro número de *partners* para que los puntos *MeliáRewards* sean acumulables y canjeables en cualquier parte del mundo.

MELIÁ
REWARDS

9,3 Mn Titulares MeliáRewards +27% vs 2016	45 Partners MeliáRewards mantenemos 2016
2,6 Mn Estancias MeliáRewards +13% vs 2016	+13% Ingresos clientes MeliáRewards vs 2016

CRECIMIENTO EN REDES SOCIALES VS 2016

f +53% **t +71%**

WEBSITE PROPIA

Nuestro programa de fidelidad tiene su propio canal de comunicación directo con el cliente *Meliarewards.com*, donde nuestros clientes pueden intercambiar sus puntos de una forma más flexible usando la fórmula puntos + dinero. Este sistema, que es el primero de este tipo en la industria, provee de ventajas competitivas únicas como:



MELIAPRO REWARDS

MeliáPRO Rewards es nuestro programa de fidelización para los agentes de viajes. Con este programa impulsamos la fidelización de este sector, permitiéndole conocer de primera mano nuestras marcas y la oferta que servimos para satisfacer la demanda del mercado.

Fruto de un decidido impulso por mejorar la relación con el cliente profesional (B2B), hemos rediseñado nuestra estrategia comercial, aptándola a un entorno digital.

Hemos lanzado un nuevo portal de reservas online, *MeliáPRO*, para aquellos segmentos B2B, que refuerza el sistema de venta directa e impulsa una mejor relación con los profesionales del sector.

MeliáPRO se ha convertido, en este ejercicio, en el nuevo paraguas comercial de los cuatro segmentos profesionales (B2B) y además, robustece el programa de fidelidad profesional *MeliáPRO Rewards: meeting & events, corporate, agents y wholesalers*.

CANALES DE VENTA DIRECTA

El entorno digital está transformando la manera en que las empresas interactúan con sus clientes. En Meliá, llevamos varios años liderando el desarrollo online en el sector y reforzando nuestra presencia omnicanal, tanto en la interacción con el cliente final (B2C), como con el cliente profesional (B2B).

La Compañía ha trabajado intensamente para beneficiarse de las oportunidades que la era digital ofrece, impulsando los cambios necesarios en su organización, inspirando

la evolución en las formas de trabajar y en el análisis de la información, con el objetivo de contribuir a la mejora de los ingresos y la rentabilidad de los canales.

Los excelentes resultados obtenidos refuerzan esta decisión y nos animan a seguir desarrollando las capacidades analíticas y tecnológicas que se precisen, con el objetivo de fortalecer una relación de confianza y continua con el cliente.

58,0%

Ratio Ventas Centralizadas (+21% vs 2016)

+25%

Crecimiento Ventas 2012-2017

33,8 M€

Ventas Móvil (+491% vs 2016)

EVOLUCIÓN CANAL DE VENTA MELIA.COM

Cifras en millones de euros



MELIA.COM

Después de su lanzamiento en 2016, nuestra web de reservas (www.melia.com) continúa afianzando su posición como el principal canal de ventas de la Compañía, alcanzando la cifra de 518,5M€, en este ejercicio, un 22% superior al año anterior.

A lo largo de este año, la web ha recibido 64 millones de visitas, un 33% más que en 2016, fruto de la estrategia de marketing online centrada en la personalización de cada uno de los contactos con nuestros clientes.

El conocimiento global del proceso de interacción con el cliente, nos exige una toma de decisiones diferente en cada estadio de la cadena de valor, es decir, en la elección del producto, del canal, de los gastos de marketing y, por último, en la idoneidad del horario.

La Compañía ha dedicado grandes esfuerzos, a la mejora de la experiencia del usuario y la optimización de los ratios de conversión. Gracias a un sistema de personalización, que combina el Big Data y los algoritmos de inteligencia artificial, los canales *online* ofrecen contenidos personalizados a cada usuario en tiempo real, basándose en su perfil y comportamiento individual.

En paralelo, hemos fortalecido nuestras capacidades de análisis, *user experience* y de testeo con usuarios, tanto en remoto como en un laboratorio digital que hemos instalado en nuestras oficinas corporativas.

MELIÁPRO.COM

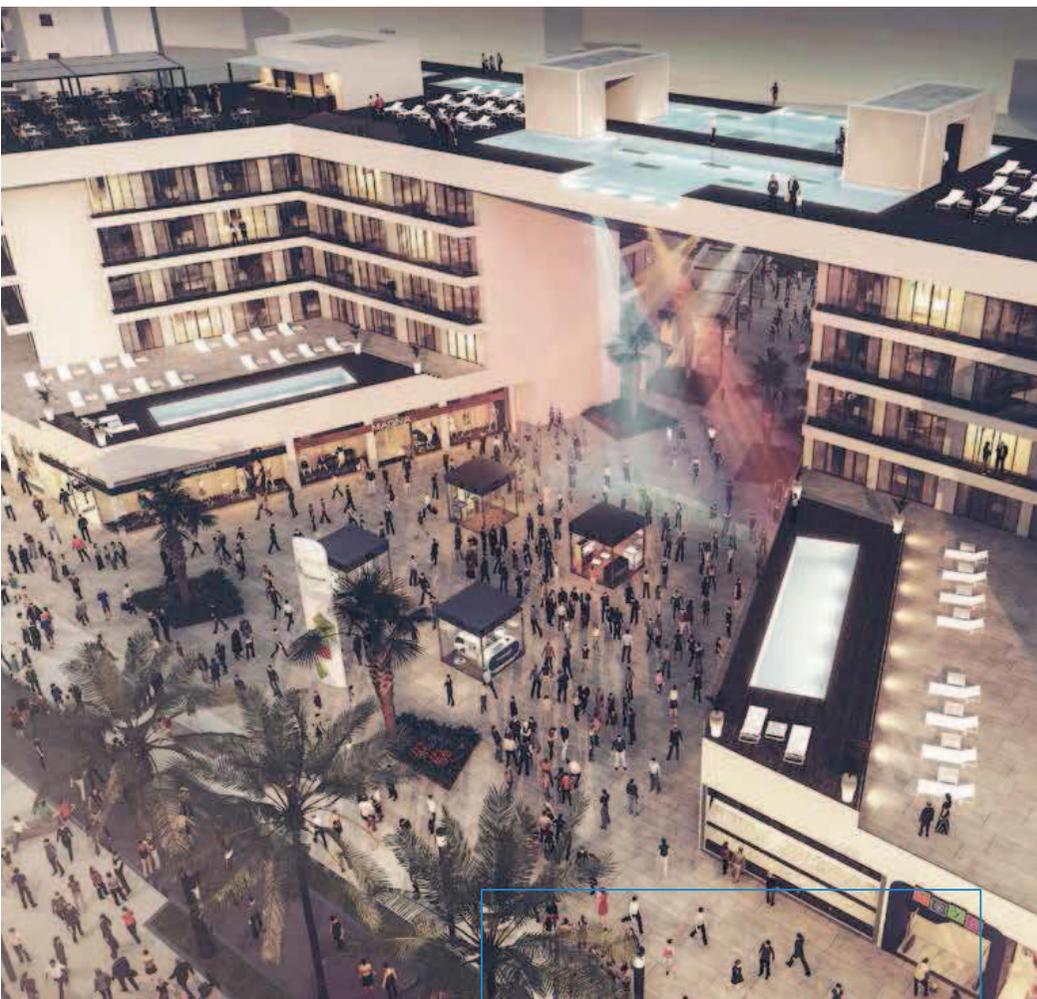
Con el nacimiento de la nueva web *MeliáPRO* (www.meliapro.com), las funcionalidades para el cliente profesional se multiplican, dotándolo de todo lo necesario para hacer más eficaz su gestión y cubriendo sus expectativas.

Durante el proceso de diseño de la nueva web, los participantes en los *focus groups*, nos transmitieron requerimientos tales como: dashboards personalizados, *web responsive* y multidispositivo, accesos rápidos, nuevo buscador de hoteles, *RFP* para grupos conectado a nuestro sistema de gestión y un nuevo escaparate con el contenido actualizado de nuestros hoteles.

Todo ello se complementa, con una estrategia de marketing y ventas digital adaptada a B2B, con importantes cambios introducidos.

Asimismo hemos apostado por una cercanía con nuestros clientes, utilizando las redes sociales como medio de promoción y generación de contenidos (Facebook, Twitter, *Instagram* y *LinkedIn* con *MeliáPRO* y *MeliáPRO Meetings*).

Este año, además hemos trabajado un ambicioso programa de formación para nuestros equipos comerciales, que facilite el proceso de adaptación al nuevo entorno digital y asegure la capacitación para afrontar con éxito la estrategia diseñada.



SOL HOUSE THE PLAZA | ESPAÑA

Gestión Patrimonial

CARTERA DE ACTIVOS

En el actual entorno competitivo de la industria hotelera, se hace crítico el análisis continuo de las tendencias y la evolución del mercado inmobiliario, para responder de manera adecuada a la detección de nuevas oportunidades que puedan intervenir en procesos de inversión en activos inmobiliarios, desinversión o incluso el rediseño de la explotación de uno o varios activos hoteleros.

Dentro de este marco, pretendemos consolidar nuestra función inmobiliaria como propietario y promotor a la vez que reforzar nuestro *expertise* inmobiliario, creando valor para el Grupo y sus socios.

Para ello, monitorizamos de manera continua nuestra cartera de activos para tomar ventaja de los ciclos del mercado inmobiliario, no sólo en lo relativo a la venta de activos *non core*, sino también en la identificación de activos estratégicos susceptibles, para desarrollar nuevas iniciativas a través de *joint ventures* que generen valor a nivel global.

Gracias a esta estrategia, hemos conseguido mejoras de relevancia en aspectos claves como:

La mejora de la calidad hotelera, creando productos diferenciados y únicos.

La maximización de los ingresos en los activos en los que se ha realizado una inversión, vía, entre otros, la mejora de las principales magnitudes económicas a nivel hotelero (esto es mejora de precios y ocupación), o la extensión de la temporada turística en determinados activos vacacionales. La generación de una segmentación de ingresos más saludable, de la mano entre otros, de una mejora del perfil del cliente.

La creación de nueva oferta de comercio y ocio que atraiga *partners* de prestigio

El aumento del valor y liquidez de los activos, permitiendo la captación de socios e inversores de referencia a nivel mundial.

INVERSIÓN

En este marco, entre los ejercicios 2016 y 2017, hemos invertido sólo en España del orden de 90-100 millones de euros por año, considerando igualmente la inversión realizada a través de mecanismos de inversión conjunta con *joint ventures*.

De este importe, se habrían destinado casi 60 millones de euros en *rebrandings* en 2016 (cambios de marca) y alrededor de 50 millones de euros adicionales en 2017, de los cuales algo menos de la mitad habrían sido destinados al *rebranding* y a la adecuación de los estándares de marca, dentro del paraguas de la marca Sol Hotels & Resorts. En este sentido, es importante destacar que más del 65% del importe invertido en ambos periodos de manera conjunta, se habrían realizado a través de *joint ventures*.

De cara a 2018 se esperan invertir unos 75 millones de euros adicionales en la planta hotelera en España (*joint ventures* incluidas) destacando la actualización de una serie de activos en las Islas Canarias y el archipiélago Balear, siendo la inversión más relevante el proyecto de transformación del antiguo hotel Sol Jamaica, proyecto incluido dentro de la reconversión del municipio de Calviá y cuyo alcance supone una inversión total valorada en más de 35 millones de euros.

JOINT VENTURES

Continuamos potenciando nuevos vínculos con fórmulas atractivas de crecimiento, que unidas a la sólida reputación corporativa de la Compañía, constituyen una oportunidad para la entrada de nuevos socios y desarrollo del crecimiento con los ya existentes.

Las expectativas de los distintos socios son satisfechas fruto de nuestra experiencia y visión transversal como compañía líder en la industria aplicada asimismo a los hoteles en *Joint Venture*.



Digitalización & Innovación

PROYECTOS 2017

BACK OFFICE

Hemos implantado un conjunto de soluciones, creadas *in-house*, diseñadas con el objetivo de eliminar papel y mejorar la consulta y custodia documental. Asimismo hemos integrado nuevos hoteles y países en el proceso de facturación electrónica de clientes y proveedores.



TRANSICIÓN SAP HEC

Premio Oro de SAP Quality Awards 2017 Iberia en categoría *Fast Delivery*.
Aplicación de los 10 principios de calidad para mejorar la gestión del proyecto SAP y asegurar una implementación y entrega exitosa.

GESTOR DE CAMPAÑAS OMNICANAL

Nuestro principal objetivo, como compañía centrada en el cliente y el servicio, es aumentar su satisfacción, sorprender con nuevas experiencias y ofrecer una propuesta de valor alineada a cada perfil. Esta estrategia combinada, que integra tecnología y conocimiento, ha permitido que nuestra Compañía sea reconocida año tras año con numerosos premios a la excelencia y a la innovación.

Con este espíritu, en Meliá hemos evolucionado nuestro actual gestor de campañas, con una nueva plataforma omnicanal que permite gestionar en una sola plataforma las distintas etapas del customer journey, integrando lo que sucede en tiempo real en los diferentes canales y gestionar en función del valor y preferencias del cliente.

7 M€

Inversión marketing programático

15%

Retorno Inversión

SMART INTERACTION ENGINE

Complementando nuestras plataformas, hemos implantado *Smart Interaction Engine*, un sistema inteligente de recomendaciones personalizadas para clientes, con el objetivo que el cliente reciba contenidos personalizados y adecuados a su perfil. La personalización de contenidos, basada en algoritmos, ha permitido la mejora de los ratios de conversión.

MARKETING PROGRAMÁTICO

Hemos avanzado en la optimización de campañas y desarrollado modelos específicos de propensión de compra.

Contar con un equipo experto, en el negocio y en el conocimiento de nuestro cliente, ha permitido mejorar los ratios de eficiencia y rentabilidad.

Esta combinación ganadora ha contribuido a que la Compañía sea valorada como puntera en marketing online.

HOTEL SERVICE MANAGEMENT

Es una de las herramientas esenciales para mejorar la gestión y control, en tiempo real, de los requerimientos y tarea propias de la operación hotelera.

Finalizando el año 2017, hemos testado una integración entre *Hmobile* y la app de Meliá para poder conocer de forma inmediata los requerimientos de nuestros clientes.

Con esta herramienta, los clientes transmiten sus solicitudes, necesidades de servicios o informan de incidencias, para su resolución.

CIBERSEGURIDAD

Nuestros clientes nos confían sus momentos de ocio, descanso y trabajo, y con ello una gran cantidad de información muy importante para ellos. De la misma manera todos nosotros, como colaboradores, también confiamos información a la empresa en el marco de nuestra relación laboral, y lo hacen también nuestros proveedores, agencias, inversores y el propio grupo, que genera mucha información de alto valor de negocio.

Por este motivo, en Meliá Hotels International contamos con una política de seguridad de la información para toda la organización y unos procesos y sistemas adecuados a la misma, que permiten las funciones de cada uno de nosotros, tanto en los hoteles como en las oficinas corporativas, se pueda desarrollar con normalidad y de manera segura.

DIGITALIZACIÓN DE LAS TAREAS DE MANTENIMIENTO

Hemos iniciado la implantación de una herramienta para la gestión del mantenimiento en más de 100 hoteles.

Iniciando con una reflexión sobre los procesos operativos, con los expertos en la materia, se han activado nuevas palancas de cambio que optimizan la gestión de incidencias, los tiempos de respuesta, la planificación de las tareas preventivas y posibilitan un potente análisis sobre el que desarrollar una política de mejora continua.

SOLUCIÓN GLOBAL INTERACTIVA

Diseño e implantación de una solución que cubra las necesidades de algunos procesos de *back office* a nivel mundial que precisan la interacción con agentes externos.

OPEN PRICING & BIG DATA

Plataforma de software para la gestión hotelera que proveerá recomendaciones y decisiones de precio a fin de maximizar los ingresos totales. El Sistema optimiza de manera automática la gestión del pricing a efectos de obtener mejores ingresos. La solución científicamente avanzada combina el aporte de Big Data y datos de terceros tales como tráfico aéreo, pronósticos climatológicos, ratios de conversión canales propios y/o fluctuación tipos de cambio de moneda. Tendrá el poder de pronosticar, controlar el inventario, fijar el precio óptimo e informar con detalles y precisión, aportando unos mejores ingresos al hotel.

CHECK IN&OUT DESDE DONDE QUIERAS

Seguimos trabajando para mejorar la experiencia en los principales procesos de interacción con el cliente.

PORTAL DEL EMPLEADO

La internacionalización de la Compañía demanda que la información esté disponible en todos nuestros hoteles.

Para cubrir esta necesidad, se está desarrollando un nuevo Portal interno, que integrará todo el conocimiento y cubrirá las necesidades de los colaboradores y hoteles.

NUOVA APP

Queremos que nuestra nueva app se el mejor compañero de viaje para nuestros clientes. Por ello, en 2018 desarrollaremos nuevas secciones y un nuevo apartado MeliáRewards.

OUTLOOK 2018



Desempeño

Los resultados del negocio obtenidos en 2017 continuaron recogiendo los frutos de una estrategia basada en la excelencia y posicionamiento de nuestras marcas, la transformación digital y un intenso plan de crecimiento, todo ello acompañado por la positiva coyuntura del turismo internacional



ANDRÉ GERONDEAU
Chief Operating Officer

Entrevista con André Gerondeau

André P. Gerondeau es el *Chief Operating Officer* (COO) de Meliá Hotels International y máximo responsable de la gestión hotelera de la Compañía.

Meliá Hotels International ha presentado los resultados del año. El buen momento coyuntural del turismo ha contribuido a ello. ¿En qué medida, la estrategia y la reorientación de su modelo de negocio, han sido claves en esta evolución?

Afortunadamente nuestra industria ha vivido en 2017 un año excelente de recuperación y repunte de los mercados, a pesar de factores que habían afectado de forma negativa a su evolución en los últimos años. Nuestra diversificación geográfica nos ha permitido, por un lado, aprovechar la coyuntura favorable y, por otro, controlar nuestra exposición al riesgo. Contar con un portfolio equilibrado de marcas hoteleras fuertes, bien posicionadas y con atributos de alto valor añadido para nuestros clientes, ha resultado esencial.

Sin embargo, el principal artífice de estos resultados es el hecho de contar con un enfoque estratégico muy claro. Hemos consolidado un modelo de negocio eminentemente gestor, que ha sido la tónica de nuestro crecimiento a lo largo de estos últimos años. En el marco de esta estrategia hemos consolidado un círculo virtuoso hotelero, reposicionado activos, accedido a nuevos mercados y consolidado nuestra presencia en mercados clave. Por último, la alta confianza que nuestros *stakeholders* están depositando en nosotros ha contribuido también a la positiva marcha del Grupo.

¿Cuáles son los principales cambios que ha experimentado la Compañía en los últimos años?

Nuestra estrategia de marcas, conceptualizada en torno a un *brand vision* claro, nos ha permitido conocer más y mejor nuestros mercados, clientes, identificar oportunidades de crecimiento así como diseñar nuevos productos y atributos.

La transformación digital que estamos experimentando ha contribuido a impulsar la profesionalización de nuestra propia gestión desde diferentes perspectivas, como la aplicación de tecnología al día a día de los hoteles, la adaptación de perfiles comerciales a las habilidades que el entorno digital exige, así como la mejora de procesos internos.

La incorporación de herramientas como el Big Data, Inteligencia Artificial, modelos predictivos son para nosotros herramientas fundamentales para ofrecer un mejor servicio, al tiempo que incrementamos nuestra eficiencia y conocimiento del cliente.

Contamos además con un reconocido programa de fidelización, *MeliáRewards*, que supera ya los 9 millones de miembros. Este es un indicador excelente, ya que transmite que la confianza en Meliá y las experiencias que ofrecemos a nuestros clientes fieles, se incrementa año tras año.

Estamos gestionando programas de liderazgo, formación y desarrollo de talento que nos van a permitir contar con excelentes profesionales para el futuro crecimiento. Nuestros equipos son los mejores embajadores de Meliá y sus valores, sobre todo dadas nuestras expectativas de crecimiento.

No quiero dejar pasar la oportunidad de hacer mención expresa a una de las principales fortalezas que tenemos como Compañía: nuestra cultura corporativa y una forma de hacer reconocida por la industria hotelera a nivel internacional. Son activos que considero, nos hacen diferentes y ejemplifican la esencia de Meliá.

Aunque he mencionado cambios positivos y factores que se han consolidado, hay uno que no ha cambiado: la vocación de servicio y búsqueda permanente de la excelencia de todos nuestros equipos.

¿Cómo valora los resultados obtenidos este año?

De forma muy positiva. Hemos finalizado 2017 ligeramente por encima de las estimaciones del mercado, y ello a pesar de algunos factores extraordinarios que han tenido un cierto impacto negativo, como los huracanes, la devaluación del dólar frente al euro, o la inestabilidad política en zonas en las que tenemos presencia.

El Ebitda hotelero ha experimentado una mejoría de 8,2%, hasta los 336,1 Mn€ y los ingresos consolidados han ascendido a 1.885,2 Mn€, lo que supone un incremento del 4,6%. La evolución positiva del negocio hotelero se refleja en el RevPAR, que ha registrado una mejora del 5,6%, en línea con nuestras estimaciones para el ejercicio, y todo ello a pesar de los impactos mencionados.

Estos resultados son consecuencia directa de la aplicación de palancas como la transformación cultural y digital que estamos viviendo, el mencionado enfoque hacia la gestión y renovación de activos hoteleros y el reposicionamiento de nuestros productos.

¿Cómo percibe el año 2018?

Espero el año 2018 con ilusión. Será el tercer y último año de nuestro vigente Plan Estratégico. Nos hemos marcado retos muy exigentes, por lo que será un año intenso para consolidar la transformación que estamos viviendo.

Desde el punto de vista del crecimiento, durante el próximo ejercicio esperamos alrededor de veinte nuevas aperturas que se sumarán a nuestro portfolio operativo en los cuatro continentes.

Confío en que la recuperación de la industria turística se mantenga, así como los excelentes resultados de atracción de viajeros de mercados clave para nosotros.

Proyectos emblemáticos, como Calviá Beach, se verán reforzados con nuevos activos como Sol House The Plaza y el centro comercial Momentum y, estoy convencido de que proyectos iniciados este año como Meliá Iguazú (Argentina) y Meliá Serengeti Lodge (Tanzania) nos brindarán grandes alegrías.

Magnitudes globales

DATOS CONSOLIDADOS

INGRESOS	1.885,2 Mn€	+4,6%
EBITDAR	488,5 Mn€	+8,7%
EBITDA (Sin plusvalías)	310,3 Mn€	+11,0%
BENEFICIO NETO ATRIBUIBLE	128,7 Mn€	+27,8%

AMÉRICA

INGRESOS	535,1 Mn€ (+4,5%)
RevPAR	79,6 € (-1,1%)
ARR	117,9 € (-1,7%)
OCUPACIÓN	67,5% (+0,4 pp)

CUBA

INGRESOS	19,4 Mn€ (-26,0%)
RevPAR	58,0 € (-10,7%)
ARR	97,6 € (-0,5%)
OCUPACIÓN	59,5% (-6,8 pp)

BRAZIL

INGRESOS	10,0 Mn€ (+132,6%)
RevPAR	43,7 € (+4,7%)
ARR	85,0 € (+7,9%)
OCUPACIÓN	51,4% (-1,6 pp)

DATOS AGREGADOS

RevPAR	71,5 €	+1,5%
ARR	107,2 €	+4,0%
OCUPACIÓN	66,7%	-1,7 pp

SPAIN

INGRESOS	326,4 Mn€ (+4,4%)
RevPAR	67,3 € (+15,6%)

ARR	98,9 € (+11,6%)
OCUPACIÓN	68,0% (+2,3 pp)

EMEA

INGRESOS	614,0 Mn€ (+4,2%)
RevPAR	108,4 € (+2,6%)
ARR	153,7 € (+2,2%)
OCUPACIÓN	70,5% (+0,3 pp)

ASIA

INGRESOS	6,9 Mn€ (+1,8%)
RevPAR	43,0 € (-9,7%)
ARR	75,2 € (-2,3%)
OCUPACIÓN	57,1% (-4,7 pp)

MEDITERRANEAN

INGRESOS	302,9 Mn€ (+6,4%)
RevPAR	68,7 € (+6,3%)
ARR	91,3 € (+8,9%)
OCUPACIÓN	75,3% (-1,8 pp)

Evolución y resultados del negocio

NEGOCIO HOTELERO

La evolución del negocio hotelero para el total de la Compañía puede resumirse en los siguientes indicadores clave o KPI's, desglosados por tipo de gestión:

(Millones de €)	2017	2016	Var (%)
Ingresos agregados totales	1.590,7	1.508,5	5,4%
Propiedad	807,0	788,5	
Alquiler	783,7	720	
De los cuales Ingresos de Habitación	986,0	932,2	5,8%
Propiedad	430,2	419,8	
Alquiler	555,9	512,3	
EBITDAR	424,6	388,6	9,3%
Propiedad	223,5	211,6	
Alquiler	201,1	177	
EBITDA	243,9	224,8	8,5%
Propiedad	223,5	210,3	
Alquiler	20,4	14,4	
EBIT	147,7	133,7	10,4%
Propiedad	154,5	144,6	
Alquiler	(6,8)	(10,9)	

La evolución del modelo de gestión hotelera por tipo de ingresos se resume en el siguiente cuadro:

(Millones de €)	2017	2016	Var (%)
Ingresos Totales Modelo Gestión	294,4	283,2	3,9%
Fees de terceros	54,8	58	
Fees Alquiler y Propiedad	98,2	94,8	
Otros ingresos	141,4	130,4	
Total EBITDA Modelo Gestión	88,3	80,5	9,8%
Total EBIT Modelo Gestión	86,3	79,6	8,4%

La partida "Otros ingresos" incluye 70,1 millones de euros en 2017 y 55,4 millones en 2016 de ingresos corporativos no atribuibles a una regional específica.

En cuanto a Otros negocios vinculados a la gestión hotelera, la evolución ha sido la siguiente:

(Millones de €)	2017	2016	Var (%)
Ingresos	66,5	77,3	(14,0%)
EBITDAR	4,9	5,9	
EBITDA	3,9	5,4	
EBIT	2,9	4,5	

En los ingresos se incluyen 42,8 millones de euros, en el ejercicio 2017, y 55,0 millones en 2016, correspondientes a la actividad de turoperación de la sociedad Sol Caribe Tours.

A continuación, se ofrecen desgloses de ocupación, ARR y RevPAR por modelo de negocio, indicando la variación respecto al ejercicio anterior:

(Millones de €)	Propiedad y Alquiler					
	Ocupación		ARR		RevPAR	
	%	Var (pts)	€	Var (%)	€	Var (%)
Total Hoteles	71,3%	(0,3)	119,1	6,0%	84,9	5,6%
Total Hoteles (mismas bases comparables)	73,5%	0,2	119,8	4,0%	88,1	4,3%
America	71,1%	1,7	116,3	(3,5%)	82,6	(1,1%)
EMEA	71,6%	(0,3)	155,6	3,0%	111,5	2,6%
Spain	69,5%	2	99,2	13,0%	68,9	16,2%
Mediterranean	76,8%	(2,3)	95,2	11,6%	73,1	8,3%
Brazil	13,4%	-	156,7	-	20,9	-

El número de habitaciones disponibles en 2017 correspondientes a hoteles en propiedad y alquiler fue de 11,6 millones (11,6 millones en 2016).

(Millones de €)	Propiedad, Alquiler y Gestión					
	Ocupación		ARR		RevPAR	
	%	Var (pts)	€	Var (%)	€	Var (%)
Total Hoteles	66,7%	(1,7)	107,2	4,0%	71,5	1,5%
Total Hoteles (mismas bases comparables)	68,4%	(1,0)	107,9	3,0%	73,8	1,5%
America	67,5%	0,4	117,9	(1,7%)	79,6	(1,1%)
EMEA	70,5%	0,3	153,7	2,2%	108,4	2,6%
Spain	68,0%	2,3	98,9	11,6%	67,3	15,6%
Mediterranean	75,3%	(1,8)	91,3	8,9%	68,7	6,3%
Cuba	59,5%	(6,8)	97,6	(0,5%)	58,0	(10,7%)
Brazil	51,4%	(1,6)	85,0	7,9%	43,7	4,7%
Asia	57,1%	(4,7)	75,2	(2,3%)	43,0	(9,7%)

El número de habitaciones disponibles en 2017 correspondientes a hoteles en propiedad, alquiler y gestión fue de 23,3 millones (22,6 millones en 2016).

El desglose del número de hoteles y habitaciones por modelo de negocio a cierre de los ejercicios 2017 y 2016 es el siguiente:

(Millones de €)	Cartera de Hoteles Actual			
	31/12/17		31/12/16	
	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.
Hoteles Globales	315	80.757	311	79.764
Gestión	112	34.752	110	34.253
Franquicia	49	9.812	47	9.373
Propiedad	47	14.340	46	14.032
Alquiler	107	21.853	108	22.106

Por otro lado, el pipeline de hoteles para los años siguientes se muestra a continuación:

(Millones de €)	Pipeline									
	2018		2019		2020		2021 en adelante		Total	
	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.
Hoteles Globales	23	5.637	21	5.440	17	3.502	6	1.620	67	16.199
Gestión	21	5.194	17	4.740	11	2.116	6	1.620	55	13.670
Franquicia	1	171	2	288	1	96	0	0	4	555
Alquiler	1	272	2	412	5	1.290	0	0	8	1.974



AMÉRICA

El comportamiento de nuestra división América ha sido positivo a lo largo del segundo semestre del año en términos generales, a pesar del impacto que los impredecibles desastres naturales, principalmente los Huracanes Irma y María, tuvieron sobre nuestras operaciones durante los meses de verano y otoño.

A nivel país, a pesar del complicado entorno al que se enfrentó la región tras haber sufrido dos huracanes consecutivos, la República Dominicana presentó los mejores resultados de la división, con un incremento de RevPAR por encima del resto de países de la región. En el caso de México, los resultados del país se vieron afectados por la evolución del Peso Mexicano frente al Dólar, así como por las dificultades que tuvo el destino como consecuencia de la advertencia de viaje emitida por el gobierno de los EE.UU. en la que instaba a sus ciudadanos a no viajar al país debido al creciente clima de inseguridad. Sin embargo, a pesar de la citada advertencia, el país se ha mantenido como uno de los destinos vacacionales favoritos del público, lo que ha permitido que el número de visitantes haya crecido significativamente. Por último, en Puerto Rico nuestro hotel permanecerá cerrado hasta noviembre de 2018, ya que el destino sigue sufriendo diversos problemas de infraestructuras causados por los Huracanes Irma y María, los cuales devastaron la isla hace unos pocos meses.

Por otro lado, algunos de nuestros hoteles en *ramp-up* (Paradisus Los Cabos, ME Miami e Inside New York) se han venido comportando mejor que en el mismo periodo del año anterior. En este sentido, particularmente llamativo ha sido el comportamiento del Paradisus Los Cabos, un *resort* todo incluido situado en México que abrió sus puertas en diciembre de 2016, que se ha situado como una de las mejores alternativas dentro del segmento de lujo todo incluido, dentro del cual se engloban también grupos de pequeño tamaño del segmento alto, así como conferencias y eventos. Junto a ello, el ME Miami mejoró su comportamiento y tuvo buenos resultados frente al mismo periodo del año anterior.

Dicho esto, a pesar de los buenos resultados de la división durante el semestre, hemos de destacar que, al trasladar los resultados de la misma a Euros, nos hemos visto afectados por la fuerte depreciación sufrida por el Dólar, ya que el tipo de cambio EUR/USD alcanzó su nivel más alto desde diciembre de 2014. Asimismo, el comportamiento de la división también se vio negativamente afectado por el tipo de cambio sintético usado para el Bolívar Venezolano frente al Dólar con el objetivo de reflejar la elevada inflación sufrida por el país durante todo el periodo.

La evolución del negocio hotelero en la regional América

puede resumirse en los siguientes KPI's, desglosado por tipo de gestión:

(Millones de €)	2017	2016	Var (%)
Ingresos agregados totales	473,9	451,6	4,9%
Propiedad	440,5	423,3	
Alquiler	33,4	28,2	
De los cuales Ingresos de Habitación	202,8	196,2	3,4%
Propiedad	175,1	171,7	
Alquiler	27,8	24,5	
EBITDAR	136,3	120,0	13,5%
Propiedad	128,2	116,6	
Alquiler	8,1	3,5	
EBITDA	126,0	113,6	10,9%
Propiedad	128,2	116,6	
Alquiler	(2,2)	(2,9)	
EBIT	89,7	84,1	6,7%
Propiedad	92,0	87,7	
Alquiler	(2,3)	(3,6)	

La evolución del modelo de gestión hotelera por tipo de ingresos se resume en el siguiente cuadro:

(Millones de €)	2017	2016	Var (%)
Ingresos Totales Modelo Gestión	61,2	60,5	1,3%
Fees de terceros	4,3	5,0	
Fees Alquiler y Propiedad	30,4	29,6	
Otros ingresos	26,5	25,9	

A continuación, se ofrecen desgloses de ocupación, ARR y RevPAR por modelo de negocio, indicando la variación respecto al ejercicio anterior:

(Millones de €)	Propiedad y Alquiler					
	Ocupación		ARR		RevPAR	
	%	Var (pts)	€	Var (%)	€	Var (%)
Total America	71,1%	1,7	116,3	(3,5%)	82,6	(1,1%)
Total America (mismas bases comparables)	75,7%	1,2	116,1	0,2%	87,9	1,8%
México	73,1%	(5,7)	120,4	3,3%	87,9	(4,1%)
Rep. Dominicana	74,0%	1,3	114,6	(0,1%)	84,8	1,6%
Venezuela	52,2%	8,7	50,7	(48,9%)	26,5	(38,7%)
EEUU	80,6%	5,3	158,6	(11,6%)	127,9	(5,4%)

El número de habitaciones disponibles en 2017 correspondientes a hoteles en propiedad y alquiler fue de 2,5 millones (2,3 millones en 2016).

(Millones de €)	Propiedad, Alquiler Y Gestión					
	Ocupación		ARR		RevPAR	
	%	Var (pts)	€	Var (%)	€	Var (%)
Total America	67,5%	0,4	117,9	(1,7%)	79,6	(1,1%)
Total America (mismas bases comparables)	73,0%	1,4	114,5	(1,8%)	83,6	0,1%
México	67,0%	(9,0)	127,2	3,5%	85,3	(8,8%)
Rep. Dominicana	74,0%	1,3	114,6	(0,1%)	84,8	1,6%
Venezuela	52,2%	8,7	50,7	(48,9%)	26,5	(38,7%)
EEUU	75,1%	3,8	161,6	(10,1%)	121,4	(5,30%)

El número de habitaciones disponibles en 2017 correspondientes a hoteles en propiedad, alquiler y gestión fue de 3,1 millones (3,0 millones en 2016).

El desglose del número de hoteles y habitaciones por modelo de negocio a cierre de 2017 y 2016 es el siguiente:

(Millones de €)	Cartera de Hoteles Actual			
	31/12/17		31/12/16	
	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.
Total America	27	8.890	28	9.199
Gestión	8	1.850	10	2.523
Franquicia	2	214	2	214
Propiedad	15	6.277	14	5.913
Alquiler	2	549	2	549

Por otro lado, el pipeline de hoteles para los años siguientes se muestra a continuación:

(Millones de €)	Pipeline									
	2018		2019		2020		2021 en adelante		Total	
	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.
Total America	2	286	2	648	2	356	0	0	6	1.290
Gestión	2	286	2	648	2	356	0	0	6	1.290
Franquicia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alquiler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

A continuación, se detallan las aperturas y desafilaciones de hoteles durante el ejercicio y correspondientes a la división:

Hoteles	Ciudad/País	Contrato	Nº Habitaciones
Aperturas			
Meliá Iguazú	Iguazú, Argentina	Gestión	173
Desafilaciones			
Tryp Buenos Aires	Buenos Aires, Argentina	Gestión	62
ME Cancún	Cancún, México	Gestión	434

PERSPECTIVAS 2018

Esperamos que nuestra división América continúe mejorando su comportamiento en los próximos meses, ya que se beneficiará de las positivas dinámicas del mercado existentes en la región. En este sentido, el impacto negativo que los huracanes han tenido sobre determinados destinos, como por ejemplo Puerto Rico, beneficiará a otros países de la región, como República Dominicana y México para el primer trimestre del año 2018, el cual pasa a su vez por ser la temporada alta. Asimismo, esperamos una mejora de márgenes en la división como consecuencia de las distintas iniciativas puestas en marcha con el objetivo de optimizar algunos procesos y aumentar las ventas entre determinados segmentos.

No obstante, a la hora de trasladar nuestros resultados a Euros, nos veremos negativamente afectados, ya que el tipo de cambio USD/EUR medio que usamos en el primer trimestre de 2017 fue 1.07, el cual se comparará con un nivel que será significativamente más alto en los primeros meses de 2018. Sin embargo, en este contexto, esperamos que el RevPAR crezca a nivel de dígito medio (en Dólares) como resultado de las mejoras operativas experimentadas por diversos hoteles que todavía siguen en *ramp-up*, como el Paradisus Los Cabos. Adicionalmente, tal y como se mencionó previamente, nuestro hotel de Puerto Rico permanecerá cerrado hasta finales de 2018.

EXPANSIÓN

El número de hoteles de nuestra cartera en América se ha mantenido relativamente estable durante el semestre, ya que en octubre abrimos nuestro nuevo emblema Meliá Iguazú en el corazón del Parque Nacional de Iguazú, mientras que en noviembre desafilamos el ME Cancún. Del mismo modo, en septiembre desafilamos el Tryp Buenos Aires para centrarnos en la firma de contratos de hoteles urbanos situados en ciudades con un importante componente *bleisure*. Junto a ello, esperamos abrir un nuevo resort en Playa Mujeres (México) a finales de 2018. De cara al futuro, dada la importancia de la división para nuestras operaciones, continuaremos buscando y evaluando oportunidades en aquellas regiones que presenten un alto potencial de crecimiento para así seguir incrementando nuestra presencia en los segmentos vacacional y MICE.

EUROPA, MIDDLE EAST & ÁFRICA (EMEA)

La región EMEA ha seguido mostrando la tendencia positiva mantenida durante todo el año, habiendo estado motivada principalmente por la cada vez mayor demanda en los segmentos MICE y urbano, así como por la recuperación de determinados destinos afectados por eventos de carácter extraordinario que tuvieron lugar el pasado año. En términos generales, todas las áreas de la región mejoraron frente al mismo periodo del año anterior.

La evolución del negocio hotelero en la regional EMEA puede resumirse en los siguientes KPI's, desglosados por tipo de gestión:

(Millones de €)	2017	2016	Var (%)
Ingresos agregados totales	555,2	533,0	4,2%
Propiedad	211,2	210,3	
Alquiler	343,9	322,6	
De los cuales Ingresos de Habitación	390,4	370,5	5,4%
Propiedad	148,7	144,8	
Alquiler	241,7	225,7	
EBITDAR	144,0	134,1	7,3%
Propiedad	58,0	57,7	
Alquiler	86,0	76,4	
EBITDA	72,8	68,4	6,5%
Propiedad	58,0	56,5	
Alquiler	14,8	11,9	
EBIT	43,4	34,6	25,4%
Propiedad	38,5	32,9	
Alquiler	4,9	1,7	

La evolución del modelo de gestión hotelera por tipo de ingresos se resume en el siguiente cuadro:

(Millones de €)	2017	2016	Var (%)
Ingresos Totales Modelo Gestión	58,8	56,1	4,8%
Fees de terceros	1,6	3,2	
Fees Alquiler y Propiedad	31,8	31,7	
Otros ingresos	25,4	21,3	

A continuación, se ofrecen desgloses de ocupación, ARR y RevPAR por modelo de negocio, indicando la variación respecto al ejercicio anterior:

(Millones de €)	Propiedad y Alquiler					
	Ocupación		ARR		RevPAR	
	%	Var (pts)	€	Var (%)	€	Var (%)
Total EMEA	71,6%	(0,3)	155,6	3,0%	111,5	2,6%
Total EMEA (mismas bases comparables)	72,4%	0,2	156	2,5%	113	2,8%
España	70,5%	(1,7)	214,1	7,4%	151	4,8%
Reino Unido	75,4%	(0,2)	165,9	(1,3%)	125	(1,6%)
Italia	69,1%	6,3	205	(2,5%)	141,5	7,3%
Alemania	71,4%	(0,4)	109	0,7%	77,8	0,2%
Francia	72,2%	2,9	173,9	2,8%	125,6	7,1%

El número de habitaciones disponibles en 2017 correspondientes a hoteles en propiedad y alquiler fue de 3,5 millones (3,4 millones en 2016).

(Millones de €)	Propiedad, Alquiler Y Gestión					
	Ocupación		ARR		RevPAR	
	%	Var (pts)	€	Var (%)	€	Var (%)
Total EMEA	70,5%	0,3	153,7	2,2%	108,4	2,6%
Total EMEA (mismas bases comparables)	72,3%	0,4	155,5	2,0%	112,5	2,6%
España	70,0%	(1,5)	215,1	7,3%	150,5	5,0%
Reino Unido	75,4%	(0,2)	165,9	(1,3%)	125	(1,6%)
Italia	68,4%	6,2	207,7	(2,1%)	142	7,8%
Alemania	71,4%	(0,4)	109	0,7%	77,8	0,2%
Francia	72,2%	2,9	173,9	2,8%	125,6	7,1%

El número de habitaciones disponibles en 2017 correspondientes a hoteles en propiedad, alquiler y gestión fue de 3,9 millones (3,8 millones en 2016).

El desglose del número de hoteles y habitaciones por modelo de negocio a cierre de los ejercicios 2017 y 2016 es el siguiente:

(Millones de €)	Cartera de Hoteles Actual			
	31/12/17		31/12/16	
	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.
Total EMEA	77	13.396	73	12.566
Gestión	10	1.396	8	1.116
Franquicia	13	1.915	12	1.561
Propiedad	13	3.029	13	3.045
Alquiler	41	7.056	40	6.844

Por otro lado, el pipeline de hoteles para los años siguientes se muestra a continuación:

(Millones de €)	Pipeline									
	2018		2019		2020		2021 en adelante		Total	
	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.		
Total EMEA	5	864	8	1.338	6	1.386	0	0	19	3.588
Gestión	4	693	4	638	0	0	0	0	8	1.331
Franquicia	1	171	2	288	1	96	0	0	4	555
Alquiler	0	0	2	412	5	1.290	0	0	7	1.702

A continuación, se detallan las aperturas y desafilaciones de hoteles durante el ejercicio y correspondientes a la división:

Hoteles	Ciudad/País	Contrato	Nº Habit.
Aperturas			
Tryp Lisboa Caparica Mar	Lisboa, Portugal	Franquicia	354
Meliá Saida Garden All Incl. Golf Resort	Saidia, Marruecos	Gestión	150
Meliá Saida Beach All Incl. Resort	Saidia, Marruecos	Gestión	397
Innside Hamburg Hafen	Hamburgo, Alemania	Alquiler	207
Serengeti Lodge	Serengueti, Tanzania	Gestión	50
Desafilaciones			
Meliá Doha	Doha, Catar	Gestión	317



Los aspectos más destacables dentro de cada uno de los países que integran esta división han sido los siguientes:

ALEMANIA/AUSTRIA

A pesar de que el 2017 ha sido un año complejo en Alemania como consecuencia del menor número de ferias comerciales en comparación con 2016, fuimos capaces de exceder las expectativas para todo el año y tan solo registramos una breve caída en resultados frente a 2016. En el segundo semestre del año, aumentamos los ingresos frente al mismo periodo del año anterior, siendo los principales aspectos que explican esta mejora los buenos comportamientos de nuestros hoteles en *ramp-up*, tales como el Ininside Leipzig, el Ininside Frankfurt Oostend y el Ininside Hamburg Hafen, así como los robustos resultados de ciertos hoteles, incluyendo el Ininside Frankfurt Niederrad, el Meliá Dusseldorf, el Frankfurt Eurotheum o el Meliá Berlín, entre otros, como resultado del fuerte incremento mostrado por las ventas de melia.com en la región.

REINO UNIDO

En términos generales, 2017 ha sido un año sólido para nuestros hoteles en Reino Unido. Si observamos el segundo semestre del año, el crecimiento ha sido ligeramente inferior frente al mismo periodo del año pasado debido a que la demanda del segmento transient (individual) fue ligeramente inferior a la esperada en el Meliá White House. A nivel de hotel, merece la pena destacar el buen comportamiento del ME London y del Ininside Manchester, los cuales presentaron subidas significativas de RevPAR frente al 2S 2016, mientras que el Meliá White House se quedó algo rezagado y su RevPAR descendió ligeramente. Junto a ello, merece la pena destacar el hecho de que el comportamiento de nuestros hoteles de Londres fue superior al de sus comparables directos.

FRANCIA

Nuestros hoteles de Francia registraron una de las más significativas tasas de crecimiento de toda la región EMEA durante el segundo semestre del año gracias a la notable recuperación del destino. En este sentido, el país presentó una importante subida de RevPAR frente al 2016, con tanto tasas de ocupación como precios creciendo a un alto ritmo. Este buen comportamiento estuvo liderado por el Meliá París La Defense, el cual experimentó un crecimiento de RevPAR de doble dígito motivado por el excelente comportamiento de los segmentos transient (individual) y MICE. Asimismo, el resto de nuestros hoteles en París presentó buenos comportamientos en términos generales, con tres de ellos (Vendome, Notre Dame y Opera) aumentando sus RevPAR en niveles de doble dígito, mientras que los otros dos vieron cómo sus RevPAR aumentaban a un nivel de dígito alto. Por último, destacar también que las ventas a través de melia.com crecieron con fuerza durante el semestre.

ITALIA

Tras un año que ha tenido sus altibajos, principalmente por la situación en Roma, merece la pena destacar que el comportamiento de nuestros hoteles en Italia durante la segunda mitad del año ha sido excepcional, mostrando un incremento en RevPAR de doble dígito y con todos los hoteles, particularmente los situados en Milán, contribuyendo positivamente al resultado. En este sentido, el ME Milan Il Duca y el Meliá Milano incrementaron sus RevPAR muy significativamente, del mismo modo que el Meliá Génova, cuyo RevPAR creció a un nivel de doble dígito. Asimismo, nuestros hoteles situados en Capri y Campione presentaron unos comportamientos excepcionales, ayudándonos a continuar construyendo una marca cada vez más reconocida dentro del país. Por último, decir que las ventas de melia.com aumentaron considerablemente.



ESPAÑA PREMIUM

El comportamiento de nuestros hoteles Premium situados en España ha estado, lamentablemente, negativamente afectado por la situación de Cataluña. En este sentido, la tendencia mostrada por nuestros hoteles de Barcelona hasta el tercer trimestre del año fue positiva, siendo destacable el excepcional comportamiento del Barcelona Sky, pero la incierta situación política en la región motivó una caída significativa en la demanda del segmento transient (individual) y una fuerte reducción en el segmento MICE, en el cual sufrimos diversas cancelaciones de última hora de eventos, del mismo modo que recibimos instrucciones de algunos organizadores para buscar destinos alternativos hasta que la situación se normalice.

Dicho esto, por un lado y a pesar de la complicada situación existente en el país, nuestros hoteles urbanos crecieron a un nivel de dígito bajo gracias al fantástico comportamiento de nuestros hoteles situados en Madrid, siendo ejemplos significativos el Gran Meliá Fénix, el ME Madrid y el Gran Meliá Palacio de los Duques, el cual fue nombrado "Mejor Hotel de Europa" dentro de su categoría en los últimos International Hotels Awards.

Por otro lado, considerando que la mayoría de nuestros hoteles vacacionales se han visto afectados por cierres de temporada durante el cuarto trimestre del año, merece la pena destacar el comportamiento del Gran Meliá Palacio de Isora el cual, a pesar de las incertidumbres en el Reino Unido, su principal mercado emisor, fue capaz de incrementar su RevPAR frente al mismo periodo del año anterior, justo igual que el Gran Meliá Don Pepe, el cual tuvo una genial temporada de cierre que le permitió mejorar su RevPAR a un nivel de doble dígito. Junto a ello, el comportamiento del ME Ibiza fue impactado por el hecho de que en el cuarto trimestre de 2016 tuvo lugar un importante lanzamiento de una marca automovilística que este año no se repitió, lo que distorsiona la comparativa entre ambos periodos.

PERSPECTIVAS 2018

La región EMEA se espera que continúe presentando resultados positivos de cara a los próximos meses, ya que las dinámicas de mercado en Europa siguen siendo buenas tanto en los segmentos vacacional, como urbano. En este sentido, la Comisión Europea espera que el crecimiento tanto en la Unión Europea, como en la Eurozona, se sitúe en el entorno del +2.1% en 2018 y del +1.9% en 2019 de acuerdo a sus últimas proyecciones publicadas el pasado otoño.

A nivel país, el primer trimestre de 2018 se espera especialmente prometedor en Francia, donde esperamos un incremento de RevPAR de dígito alto frente al mismo periodo del año anterior como consecuencia de la fuerte recuperación esperada en París. En Alemania, el RevPAR se espera que crezca a un nivel de dígito bajo en el primer trimestre del año frente al 1T 2017, ya que 2018 será un año de ferias bianuales. El mercado en Italia se espera también favorable, ya que la recuperación y el buen comportamiento de Milán, donde esperamos un incremento en RevPAR de doble dígito, se espera que continúe. Además, la incorporación del Ininside Milano Torre Galfa a la cartera en Italia, se espera que sea muy prometedora y que se convierta en especialmente relevante dentro del país en los próximos meses. En el Reino Unido también somos optimistas y proyectamos un incremento de RevPAR de dígito medio, mientras que en España esperamos que nuestros hoteles urbanos crezcan a nivel de doble dígito bajo, principalmente debido a las altas expectativas que tenemos para nuestros hoteles en Madrid, mientras que en el segmento de hoteles vacacionales esperamos también altas tasas de crecimiento, del mismo modo que tenemos altas expectativas con la apertura del ME Sitges Terramar en enero, el cual esperamos que se convierta en uno de los emblemas de nuestra cartera del segmento Premium en España.

EXPANSIÓN

Tenemos sólidas expectativas positivas para la región de EMEA y nuestros equipos han estado trabajando durante los últimos meses conjuntamente con diversos socios para garantizar contratos de gestión de alto valor en destinos y localizaciones en las que los segmentos MICE y *bleisure* tengan una alta importancia. En julio, abrimos el Saidia Beach All Inclusive Resort en Marruecos y el Hamburg Hafen en Alemania, mientras que en diciembre abrimos el Serengeti Lodge en el corazón del Parque Nacional del Serengeti y firmamos tres nuevos hoteles en la región que se incorporarán a nuestra cartera en los próximos años: Ininside Newcastle (Reino Unido, 161 habitaciones), Ininside Liverpool (Reino Unido, 207 habitaciones) y Meliá Maputo (Mozambique, 171 habitaciones). Asimismo, dada la importancia de la región para nuestras operaciones, seguimos activamente buscando nuevas oportunidades con un alto atractivo y potencial.



MEDITERRANEAN

Nuestra división Mediterráneo presentó un comportamiento positivo durante el segundo semestre a pesar del hecho de que un alto número de nuestros hoteles situados en las Islas Baleares y Costas estuvo afectado por cierres de temporada desde octubre. En este sentido, nuestros hoteles situados en España se beneficiaron del alto número de turistas internacionales que visitaron el país, el cual fue superior a 82 millones, lo que permitió al país superar a los Estados Unidos como el segundo más visitado del mundo, tan solo por detrás de Francia. Sin embargo, el comportamiento de la división durante los últimos meses del año se vio parcialmente afectado por las bancarrotas de Air Berlín (incluyendo la de su subsidiaria Nikki) y Monarch, las cuales afectaron negativamente a nuestros hoteles situados en las Islas Canarias.

Si observamos las distintas áreas que integran la división a nivel individual, nuestros hoteles situados en **Islas Baleares** tuvieron un comportamiento positivo y cerraron el semestre con una importante mejoría en cuanto a ingresos se refiere explicada por incrementos tanto de precios, como de tasas de ocupación. En este sentido, nuestros hoteles de Mallorca e Ibiza fueron capaces de mantener una dinámica positiva a pesar del incremento en el número de ofertas de última hora, así como del crecimiento de la oferta no regulada a través de plataformas online. Del mismo modo, Menorca tuvo un comportamiento excepcional, por encima de las previsiones iniciales, dado el público objetivo al cual está dirigida su oferta, la cual permitió a la isla posicionarse como un destino enfocado a clientes de alto poder adquisitivo y con un elevado interés en un turismo alejado de las masas con un carácter ecológico y responsable.

En las **Islas Canarias**, los ingresos cayeron ligeramente frente al mismo periodo del año anterior, a pesar de que los precios crecieron a un nivel de dígito medio, como consecuencia del impacto negativo de las anteriormente mencionadas bancarrotas en los principales destinos, así como debido a reformas en algunos de nuestros hoteles, incluyendo el Meliá Gorriónes, el Meliá Salinas y el Sol La Palma, las cuales redujeron el número de habitaciones disponibles durante el periodo considerablemente.

En **Costas**, fuimos capaces de incrementar los precios a pesar de las ligeramente inferiores tasas de ocupación, siendo especialmente relevante el muy positivo comportamiento mostrado por la ciudad de Benidorm, donde fuimos capaces de incrementar los precios significativamente.

Por último, destacar también el buen comportamiento de nuestros hoteles de **Cabo Verde**, los cuales aumentaron sus ingresos considerablemente, a pesar de que los resultados se vieron afectados por los *ramp-ups* de algunos de ellos.

La evolución del negocio hotelero en la regional Mediterráneo puede resumirse en los siguientes KPI's, desglosados por tipo de gestión:

(Millones de €)	2017	2016	Var (%)
Ingresos agregados totales	265,1	245,7	7,9%
Propiedad	82,7	82,3	
Alquiler	182,5	163,5	
De los cuales Ingresos de Habitación	177,0	165,9	6,7%
Propiedad	54,8	53,0	
Alquiler	122,3	112,8	
EBITDAR	69,0	66,5	3,8%
Propiedad	19,9	19,9	
Alquiler	49,1	46,5	
EBITDA	28,8	29,2	(1,4%)
Propiedad	19,8	19,9	
Alquiler	9,0	9,3	
EBIT	17,2	17,3	(0,8%)
Propiedad	14,2	13,8	
Alquiler	3,0	3,5	

La evolución del modelo de gestión hotelera por tipo de ingresos se resume en el siguiente cuadro:

(Millones de €)	2017	2016	Var (%)
Ingresos Totales Modelo Gestión	37,8	39,0	(2,9%)
Fees de terceros	15,1	12,6	
Fees Alquiler y Propiedad	17,0	15,8	
Otros ingresos	5,7	10,6	

A continuación, se ofrecen desgloses de ocupación, ARR y RevPAR por modelo de negocio, indicando la variación respecto al ejercicio anterior:

(Millones de €)	Propiedad y Alquiler					
	Ocupación		ARR		RevPAR	
	%	Var (pts)	€	Var (%)	€	Var (%)
Total Mediterráneo	76,8%	(2,3)	95,2	11,6%	73,1	8,3%
Total Mediterráneo (mismas bases comparables)	77,0%	(1,3)	96,5	7,8%	74,4	6,0%
España	76,8%	(2,3)	95,2	11,6%	73,1	8,3%
Cabo Verde	-	-	-	-	-	-

El número de habitaciones disponibles en 2017 correspondientes a hoteles en propiedad y alquiler fue de 2,4 millones (2,5 millones en 2016).

(Millones de €)	Propiedad, Alquiler Y Gestión					
	Ocupación		ARR		RevPAR	
	%	Var (pts)	€	Var (%)	€	Var (%)
Total Mediterráneo	75,3%	(1,8)	91,3	8,9%	68,7	6,3%
Total Mediterráneo (mismas bases comparables)	75,6%	(1,0)	92,5	7,8%	69,9	6,4%
España	76,7%	(1,8)	93,9	11,1%	72	8,6%
Cabo Verde	67,3%	1,0	74,4	(4,2%)	50,1	(2,7%)

El número de habitaciones disponibles en 2017 correspondientes a hoteles en propiedad, alquiler y gestión fue de 5,0 millones (4,8 millones en 2016).

El desglose del número de hoteles y habitaciones por modelo de negocio a cierre de los ejercicios 2017 y 2016 es el siguiente:

(Millones de €)	Cartera de Hoteles Actual			
	31/12/17		31/12/16	
	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.
Total Mediterráneo	76	23.778	76	23.843
Gestión	24	8.131	24	8.269
Franquicia	19	5.908	19	5.805
Propiedad	10	2.610	10	2.621
Alquiler	23	7.129	23	7.148

Por otro lado, el pipeline de hoteles para los años siguientes se muestra a continuación:

(Millones de €)	Pipeline									
	2018		2019		2020		2021 en adelante		Total	
	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.
Total Mediterráneo	3	882	3	1.543	3	600	0	0	9	3.025
Gestión	2	610	3	1.543	3	600	0	0	8	2.753
Franquicia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alquiler	1	272	0	0	0	0	0	0	1	272

Por último, destacar que la división no tuvo ninguna apertura ni desafiliación durante el año.

PERSPECTIVAS 2018

Mantenemos unas muy buenas expectativas para nuestra división Mediterráneo de cara al 2018 debido al creciente número de turistas que se espera sigan visitando la región. De cara a los primeros meses del año, dado el alto número de hoteles que permanecerán cerrados hasta que la temporada de verano comience de nuevo, el comportamiento de la división estará ligado a las perspectivas de nuestros hoteles situados en las Islas Canarias, para los que esperamos mejorar los resultados del año pasado a pesar del incremento de la demanda en Egipto, principalmente por parte de turistas alemanes, y del menor número de asientos aéreos disponibles como resultado de las bancarrotas de Air Berlín y Monarch. Asimismo, algunos de nuestros hoteles todavía seguirán viéndose afectados por reformas, por lo que el número de habitaciones disponibles será inferior en comparación con el mismo periodo del año pasado. No obstante, en los últimos meses, hemos apreciado un movimiento de la demanda desde los meses considerados históricamente como temporada alta (verano), hacia otros como septiembre y octubre, lo que nos permitirá seguir beneficiándonos de un constante número de visitantes ya no solo durante junio, julio y agosto, sino también en los últimos meses del año.

EXPANSIÓN

No hemos añadido ni desafiliado ningún hotel en nuestra cartera de Mediterráneo durante todo el 2017, ya que nuestros esfuerzos se han centrado en las reformas que se han realizado a lo largo del año, y que en algunos casos se siguen acometiendo en la actualidad, con el objetivo de reposicionar nuestros hoteles hacia segmentos superiores y de adaptarlos a los estándares demandados por el nuevo público objetivo, así como para beneficiarnos del cada vez mayor número de turistas que visita España.

ESPAÑA (URBANO)

El comportamiento de nuestros hoteles urbanos situados en España ha sido excepcional durante todo el año, y en especial en el último semestre del mismo. En este sentido, la evolución del negocio hotelero en la regional España puede resumirse en los siguientes KPI's, desglosados por tipo de gestión:

(Millones de €)	2017	2016	Var (%)
Ingresos agregados totales	291,7	278,1	4,9%
Propiedad	72,6	72,6	
Alquiler	219,1	205,5	
De los cuales Ingresos de Habitación	212,7	199,5	6,6%
Propiedad	51,6	50,2	
Alquiler	161,1	149,3	
EBITDAR	80,2	70,2	14,3%
Propiedad	17,4	17,3	
Alquiler	62,8	52,8	
EBITDA	25,1	15,9	58,4%
Propiedad	17,4	17,3	
Alquiler	7,8	(1,5)	
EBIT	7,7	0,1	9.587,7%
Propiedad	9,8	10,2	
Alquiler	(2,1)	(10,1)	

Por otro lado, la evolución del modelo de gestión hotelera por tipo de ingresos se resume en el siguiente cuadro:

(Millones de €)	2017	2016	Var (%)
Ingresos Totales Modelo Gestión	34,7	34,6	0,1%
Fees de terceros	6,8	5,8	
Fees Alquiler y Propiedad	18,7	17,2	
Otros ingresos	9,1	11,6	

A continuación, se ofrecen desgloses de ocupación, ARR y RevPAR por modelo de negocio, indicando la variación respecto al ejercicio anterior:

(Millones de €)	Propiedad y Alquiler					
	Ocupación		ARR		RevPAR	
	%	Var (pts)	€	Var (%)	€	Var (%)
Total Spain	69,5%	2	99,2	13,0%	68,9	16,2%
Total Spain (mismas bases comparables)	70,1%	0,7	92,2	10,2%	64,6	11,2%
España	69,5%	2	99,2	13,0%	68,9	16,2%

El número de habitaciones disponibles en 2017 correspondientes a hoteles en propiedad y alquiler fue de 3,0 millones (3,4 millones en 2016).

(Millones de €)	Propiedad, Alquiler Y Gestión					
	Ocupación		ARR		RevPAR	
	%	Var (pts)	€	Var (%)	€	Var (%)
Total Spain	68,0%	2,3	98,9	11,6%	67,3	15,6%
Total Spain (mismas bases comparables)	68,4%	1,7	94,5	9,6%	64,6	12,4%
España	68,0%	2,3	98,9	11,6%	67,3	15,6%

El número de habitaciones disponibles en 2017 correspondientes a hoteles en propiedad, alquiler y gestión fue de 4,2 millones (4,5 millones en 2016).

El desglose del número de hoteles y habitaciones por modelo de negocio es el siguiente:

(Millones de €)	Cartera de Hoteles Actual			
	31/12/17		31/12/16	
	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.
Total Spain	74	13.996	77	14.532
Gestión	11	3.217	13	3.326
Franquicia	14	1.649	13	1.601
Propiedad	9	2.424	9	2.453
Alquiler	40	6.706	42	7.152

Actualmente, no tenemos hoteles en pipeline para esta región.

A continuación, se detallan las aperturas y desafilaciones de hoteles durante el ejercicio y correspondientes a la división:

Hoteles	Ciudad/País	Contrato	Nº Habit.
Aperturas			
Tryp Mallorca Santa Ponsa	Santa Ponsa, España	Franquicia	60
Meliá Palma Bay	Palma de Mallorca, España	Alquiler	268
Desafilaciones			
Tryp Madrid Alcalá 611	Madrid, España	Alquiler	93
Tryp Estepona Valle Romano Golf	Málaga, España	Alquiler	290
Tryp Sevilla Macarena	Sevilla, España	Alquiler	331
Inside Madrid Luchana 22	Madrid, España	Gestión	44
Inside Madrid Genova	Madrid, España	Gestión	65

Si observamos las distintas áreas que integran la región a nivel individual, los principales aspectos a destacar de cada una de ellas se reflejan a continuación:

ÁREA CENTRAL-MADRID

El área central del país presentó un comportamiento muy positivo durante todo el segundo semestre, ya que los ingresos crecieron significativamente como resultado de fuertes subidas de precios en la mayoría de los hoteles. En este sentido, particularmente relevante fue el impacto de determinados eventos, incluyendo diversas convenciones que tuvieron lugar durante el período, que nos permitieron incrementar las tasas de ocupación y los precios en los segmentos transient (individual) y MICE, los cuales mejoraron notablemente frente al mismo periodo del año anterior. Por otro lado, el mes de diciembre fue positivo para el segmento transient (individual), mientras que el segmento vacacional se benefició de la mayor demanda en el puente de diciembre y el de viajes de negocios se aprovechó del efecto del mismo para crecer en las últimas semanas del año.

SUR

El área mostró un significativo incremento de ingresos por habitación, los cuales crecieron a un nivel de dígito alto, principalmente debido al muy positivo comportamiento de algunos hoteles como el Meliá Lebreros y el Meliá Puerto, incluso a pesar de que el Meliá Marbella Banús estuvo cerrado por reformas durante el periodo. En cuanto a segmentos de mercado se refiere, tanto el individual, como el de grupos, mostraron notorios avances, así como el de MICE, el cual aumentó su importancia en Sevilla como consecuencia del alto número de eventos que tuvieron lugar en la ciudad durante el año. Junto a ello, merece la pena destacar el buen comportamiento de la ciudad de Málaga, lo que nos permitió absorber y compensar parte de la caída de demanda durante los meses estivales en el área de Cádiz.

ESTE

Nuestros hoteles situados en la región este del país presentaron un buen comportamiento y cerraron el semestre con un incremento en ingresos de dígito bajo, a pesar de que diversos hoteles, incluyendo el Meliá Palas Atenea y el Tryp Apolo, estuvieron afectados por cierres parciales. Algunos hoteles, como el Inside Palma Bosque, el Meliá Sitges, el Tryp Barcelona Apolo y el Tryp Barcelona Aeropuerto, este último gracias a la apertura del nuevo centro logístico de Amazon a tan solo 300 metros del hotel, tuvieron un semestre excepcional y aumentaron precios significativamente, siendo esta tendencia positiva también mostrada por nuestros hoteles de esquí, incluyendo el Meliá Royal Tanau y el Tryp Vielha, principalmente debido a que la temporada de esquí de diciembre en Baqueira fue excelente comparada con el mismo periodo del año anterior. En el lado negativo, la inestabilidad política en Cataluña tuvo cierto impacto en algunos de nuestros hoteles de Barcelona, en los cuales el RevPAR cayó significativamente durante los últimos meses del año.

NORTE Y LEVANTE

Los ingresos de habitaciones crecieron a un nivel de doble dígito durante los últimos meses del año, con tanto nuestros hoteles localizados en el levante como en el norte mejorando sus resultados significativamente. En este sentido, la cada vez mayor importancia de las ventas a través de nuestro canal directo melia.com y la mejora en los segmentos transient (individual) y MICE, los cuales se vieron impulsados por la Volvo Ocean Race y por el Moto GP de la Comunidad Valenciana, nos permitieron mejorar los resultados del Meliá Alicante, Meliá Valencia, Tryp Alicante Gran Sol y Tryp Valencia Oceanic. Del mismo modo, es importante destacar el comportamiento de nuestros hoteles situados en el norte del país, ya que el número de turistas extranjeros creció significativamente en Bilbao, mientras que ciudades como La Coruña, Gijón y León se beneficiaron del incremento de la demanda por parte de turistas nacionales.

PERSPECTIVAS 2018

Seguimos manteniendo unas expectativas muy positivas para nuestros hoteles urbanos no premium de España de cara a los próximos meses y esperamos una mejora de RevPAR de dígito alto. En el Área Central, esperamos un buen comportamiento de los segmentos individual y de grupos de negocios, lo que debería beneficiar a hoteles recientemente repositionados como el Meliá Madrid Princesa, el Meliá Barajas y el Meliá Madrid Serrano. Para nuestros hoteles situados en el Sur, esperamos un incremento tanto de precios, como de tasas de ocupación, para el primer trimestre del año, mientras que en la zona Este estimamos un buen comportamiento de nuestros hoteles situados en Palma de Mallorca debido a diversos congresos que tendrán lugar en la ciudad (eventos de Jaguar y Panasonic) y que serán exclusivos de nuestros hoteles, todo ello a pesar de que el Meliá Palas Atenea y el Tryp Apolo permanecerán parcialmente cerrados durante unas semanas por reformas. Además, las perspectivas del Mobile World Congress (finales de febrero de 2018) son muy positivas y esperamos que se materialicen en unos buenos resultados para nuestros hoteles de la ciudad. Por último, las áreas Norte y Levante también se espera que tengan un comportamiento positivo debido a la estrategia de volumen implementada en ambas áreas, la mejora esperada en el segmento MICE y los distintos eventos y celebraciones que tendrán lugar como consecuencia de la Semana Santa, la cual comenzará a finales de marzo.

EXPANSIÓN

No hemos añadido ningún hotel nuevo a nuestra cartera no premium de España durante el segundo semestre del año, ya que nuestros esfuerzos se han centrado en repositionar y reformar nuestras propiedades para adaptarlas a las demandas de los segmentos superiores a los que nos estamos dirigiendo y de los que pretendemos beneficiarnos en un futuro. No obstante, seguimos abiertos a considerar nuevas incorporaciones a la cartera en aquellas ciudades en las que los segmentos *bleisure* y MICE presenten una elevada importancia.

CUBA

Los imprevistos desastres naturales que tuvieron lugar en Cuba a lo largo del tercer trimestre del año tuvieron un impacto negativo en nuestras operaciones durante el cuarto trimestre. A pesar de la rápida y eficiente respuesta por parte del gobierno cubano a la hora de reparar los daños causados por el Huracán Irma, así como en cuanto al restablecimiento de las principales infraestructuras de las áreas afectadas se refiere, las cuales estuvieron completamente restablecidas en tan solo dos meses, los turoperadores restablecieron las conexiones aéreas con el país con cierto retraso, lo que afectó notablemente a las reservas de los principales mercados emisores. Además, después de haber crecido significativamente en los seis primeros meses del año, el número de visitantes estadounidenses se redujo durante el segundo semestre como consecuencia del empeoramiento de las relaciones y aumento de las tensiones entre los gobiernos estadounidense y cubano. No obstante, estos aún siguen representando tan solo el 3.0% del total de visitantes de la isla, concentrándose especialmente en La Habana, por lo que el efecto está limitado en gran medida.

En este contexto, el RevPAR de nuestros hoteles en Cuba sufrió una importante caída en comparación con el mismo periodo del año anterior, estando este retroceso motivado por la fuerte reducción de las tasas de ocupación y por las ligeras caídas de precios. Junto a ello, las ventas a través de nuestro canal directo melia.com cayeron debido a la compleja situación de la isla, del mismo modo que el segmento MICE sufrió como resultado de algunas cancelaciones de eventos que se esperaba tuvieran lugar en los meses de octubre y noviembre.

Si observamos áreas específicas dentro del país, nuestros hoteles situados en la región de Los Cayos se vieron notablemente afectados por los huracanes. En este sentido, los RevPAR en Cayo Santa María y Jardines del Rey cayeron muy significativamente, algo similar que el de nuestros hoteles en Santiago de Cuba y La Habana, los cuales registraron fuertes retrocesos en comparación con el mismo periodo del año anterior, siendo algunos ejemplos significativos los observados en Meliá Habana y Meliá Cohiba, los cuales se vieron afectados en gran medida por las negativas implicaciones que los huracanes tuvieron sobre los turistas internacionales, así como por la fuerte caída en el número de turistas norteamericanos.

Todos los hoteles de la regional Cuba se incluyen en el modelo de gestión hotelera, el cual reportó las siguientes cifras durante el año:

(Millones de €)	2017	2016	Var (%)
Ingresos Totales Modelo Gestión	19,4	26,2	(26,0%)
Fees de terceros	19,1	25,5	
Otros ingresos	0,4	0,8	

A continuación, se ofrecen desgloses de ocupación, ARR y RevPAR por modelo de negocio, indicando la variación respecto al ejercicio anterior:

(Millones de €)	Propiedad, Alquiler y Gestión					
	Ocupación		ARR		RevPAR	
	%	Var (pts)	€	Var (%)	€	Var (%)
Total Cuba	59,5%	(6,8)	97,6	(0,5%)	58	(10,7%)
Total Cuba (mismas bases comparables)	59,1%	(6,9)	100,5	(0,3%)	59,4	(10,8%)

El número de habitaciones disponibles en 2017, correspondientes a los hoteles en propiedad, alquiler y gestión fue de 4,3 millones (4,3 millones en 2016).

El desglose del número de hoteles y habitaciones por modelo de negocio, a cierre de 2016 y 2015 es el siguiente:

(Millones de €)	Cartera de Hoteles Actual			
	31/12/17		31/12/16	
	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.
Total Cuba	28	12.517	28	12.245
Gestión	28	12.517	28	12.245
Franquicia	0	0	0	0
Propiedad	0	0	0	0
Alquiler	0	0	0	0

Por otro lado, el pipeline de hoteles para los años siguientes se muestra a continuación:

(Millones de €)	Pipeline									
	2018		2019		2020		2021 en adelante		Total	
	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.
Total Cuba	7	2.144	2	542	2	381	0	0	11	3.067
Gestión	7	2.144	2	542	2	381	0	0	11	3.067
Franquicia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alquiler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Por último, destacar que la división no tuvo ninguna apertura ni desafiliación durante el año.

PERSPECTIVAS 2018

Los daños que el Huracán Irma causó en determinadas zonas de la isla tan solo unos pocos meses atrás se espera que continúen teniendo un impacto negativo sobre nuestras operaciones en Cuba durante el primer trimestre de 2018. En este sentido, 11 de nuestros hoteles fueron afectados (2 en Varadero, 5 en Jardines del Rey y 4 en Cayo Santa María), lo que les obligó a permanecer cerrados durante varias semanas mientras duraron las reparaciones de los daños. Afortunadamente, no hubo que lamentar daños personales, ya que los clientes fueron evacuados de las zonas afectadas de una manera rápida, eficaz y segura. No obstante, a pesar de que el destino es seguro en estos momentos y de que todos nuestros hoteles se encuentran perfectamente operativos, nos hemos visto seriamente afectados como consecuencia del hecho de que el Huracán Irma afectó a la

isla en unas fechas en las que los visitantes de los principales mercados emisores de Europa estaban decidiendo los lugares en los que pasar sus vacaciones. En este sentido, esperamos que la situación se normalice en los próximos meses una vez que el interés en el producto se haya visto restablecido, pero esto no pasará en el primer trimestre del año, el cual pasa por ser a su vez la temporada alta,

EXPANSIÓN

No hemos incorporado ningún hotel a nuestra cartera de Cuba durante el último año, pero seguiremos analizando potenciales oportunidades de cara a incrementar nuestra presencia en la isla en los próximos meses. En este sentido, en enero abrimos 4 nuevos hoteles en la isla, tal y como se ha hecho referencia con anterioridad, del mismo modo que hace unos meses firmamos 8 nuevos contratos de gestión que nos permitirán continuar creciendo en el país y afianzar nuestra posición de liderazgo en los segmentos hoteleros tanto urbano, como vacacional.



ASIA

El segundo semestre del año ha sido positivo en términos generales para nuestra división de Asia. En este sentido, hemos dedicado importantes esfuerzos para hacernos con contratos de gestión de alto valor principalmente en cuatro países: China, Indonesia, Vietnam y Tailandia, pero también en otros lugares, como Myanmar, con el objetivo de continuar incrementando nuestra presencia en la región y de reforzar nuestra posición de liderazgo en el segmento vacacional. Además, ha de decirse que la división se encuentra actualmente en un proceso de crecimiento con el objetivo de alcanzar una masa crítica de hoteles, por lo que muchos de ellos se encuentran en *ramp-up*. Por ello, si analizamos el trimestre estanco con hoteles bajo el mismo perímetro, se observa una mejora de RevPAR (en USD) de doble dígito.

Con más de 40 hoteles en la región y presencia en 7 países, el modelo de baja intensidad en capital que operamos actualmente en Asia ha continuado mejorando su rendimiento mientras seguimos tratando de alcanzar la escala necesaria en cuanto a número de hoteles gestionados se refiere para aumentar el nivel de eficiencia de nuestras operaciones, así como la rentabilidad de la división. En este contexto, el EBITDA y los márgenes de la misma aumentaron considerablemente frente al mismo periodo del año anterior gracias al incremento en las comisiones cobradas más el impacto positivo de diversas acciones destinadas a simplificar un alto número de procesos, todo ello a pesar del impacto negativo que la erupción del volcán Agung tuvo sobre Indonesia en los últimos meses del año. Asimismo, esperamos beneficiarnos del incremento del poder adquisitivo de la cada vez mayor clase media existente en el país, la cual a su vez está otorgando una cada vez mayor importancia a su salud y bienestar, así como del gran interés que sigue suscitando la cultura asiática entre turistas de todo el mundo, lo que permitirá a la región ya no solo ser un importante mercado emisor para destinos europeos y caribeños, sino también consolidarse como una región en la que el flujo de visitantes internacionales seguirá en aumento.

A nivel país, nuestros hoteles en China tuvieron un semestre positivo como resultado de las buenas dinámicas del mercado, siendo particularmente relevantes los resultados obtenidos por el Gran Meliá Xian, el Meliá Jinan y el Ininside Zhengzhou, siendo este último una nueva apertura que tuvo lugar en agosto y que se convirtió en el primer hotel de la marca Ininside en el país, beneficiándose a su vez de su excepcional localización y del alto nivel de servicio ofrecido a sus exigentes clientes. En Vietnam, nuestros hoteles Meliá Hanoi y Danang registraron unos niveles de ARR y ocupación sin precedentes, mientras

que en Tailandia nuestro hotel Imperial Boat House Koh Samui mejoró notablemente sus resultados con respecto al último año. Junto a ello, cabe destacar que los resultados de nuestros hoteles en Indonesia, en especial los de Bali, se vieron afectados negativamente por la anteriormente mencionada erupción del volcán Agung.

Por último, no podemos dejar de mencionar que esperamos que los cuatro hoteles que hemos abierto a lo largo del año 2017, los cuales no son otros que el Sol House Bali Legian, el Sol Beach House Phu Quoc, el Meliá Shanghai Hongqiao y el Ininside Yogyakarta, sean cada vez más relevantes en cuanto a aportación a la división se refiere una vez hayan finalizado sus habituales periodos de *ramp-up*.

Todos los hoteles de la regional Asia se incluyen en el modelo de gestión hotelera, reportando las siguientes cifras durante el año:

(Millones de €)	2017	2016	Var (%)
Ingresos Totales Modelo Gestión	6,9	6,8	1,8%
Fees de terceros	4,6	3,8	
Otros ingresos	2,3	2,9	

A continuación, se ofrecen desgloses de ocupación, ARR y RevPAR por modelo de negocio, indicando la variación respecto al ejercicio anterior:

(Millones de €)	Propiedad, Alquiler y Gestión					
	Ocupación		ARR		RevPAR	
	%	Var (pts)	€	Var (%)	€	Var (%)
Total Asia	57,1%	(4,7)	75,2	(2,3%)	43	(9,7%)
Total Asia (mismas bases comparables)	64,9%	0,6	79,0	(4,6%)	51,3	(3,7%)
Indonesia	53,6%	(7,3)	62,4	(17,4%)	33,4	(27,4%)
China	60,9%	(3,2)	73,8	(6,6%)	44,9	(11,3%)
Vietnam	60,2%	(10,0)	96,9	7,9%	58,4	(7,5%)

El número de habitaciones disponibles en 2017 correspondientes a hoteles en propiedad, alquiler y gestión fue de 1,5 millones (1,0 millones en 2016).

El desglose del número de hoteles y habitaciones por modelo de negocio, a cierre de 2016 y 2015 es el siguiente:

(Millones de €)	Cartera de Hoteles Actual			
	31/12/17		31/12/16	
	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.
Total Asia	18	4.617	14	3.758
Gestión	18	4.617	14	3.758
Franquicia	0	0	0	0
Propiedad	0	0	0	0
Alquiler	0	0	0	0

Por otro lado, el pipeline de hoteles para los años siguientes se muestra a continuación:

(Millones de €)	Pipeline									
	2018		2019		2020		2021 en adelante		Total	
	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.
Total Asia	6	1.461	6	1.369	4	779	6	1.620	22	5.229
Gestión	6	1.461	6	1.369	4	779	6	1.620	22	5.229
Franquicia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alquiler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

A continuación, se detallan las aperturas y desafiliaciones de hoteles durante el ejercicio y correspondientes a la división:

Hoteles	Ciudad/País	Contrato	Nº Habit.
Aperturas			
Sol House Legian	Bali, Indonesia	Gestión	110
Meliá Shanghai Hongqiao	Shanghai, China	Gestión	187
Ininside Yogyakarta	Yogyakarta, Indonesia	Gestión	242
Ininside Zhengzhou	Zhengzhou, China	Gestión	323

PERSPECTIVAS 2018

Para el primer trimestre del año, prevemos una situación relativamente estable en cuanto a número de reservas se refiere como consecuencia del efecto negativo de la erupción del volcán Agung en Indonesia, ya que dicho país se considera como un destino clave para los mercados emisores de Asia y EMEA. En este contexto, dado que todos los segmentos en el país se verán afectados de alguna

manera por este desastre natural imprevisible, hemos estado desarrollando diversas acciones comerciales desde el último trimestre de 2017 de cara a promover otros destinos atractivos, como Tailandia y Vietnam, con el objetivo de minimizar el impacto negativo que dicha erupción podría tener sobre nuestras operaciones. Del mismo modo, tenemos unas más que positivas expectativas con respecto a los nuevos hoteles que incorporaremos a nuestra cartera durante los próximos meses, tales como el Meliá Ba Vi Mountain Retreat, el cual se sitúa en un paraíso natural muy cercano a Hanoi, o el Meliá Shanghai Parkside, situado en el corazón del Shanghai International Tourism and Resorts Zone, el cual abarca una amplia oferta turística, comercial y de entretenimiento en pleno auge. Asimismo, los hoteles en *ramp-up* se espera que contribuyan positivamente a los resultados del primer trimestre del año.

EXPANSIÓN

La región de Asia continuará siendo clave en nuestra estrategia de crecimiento futuro. En el último trimestre del año, hemos firmado cuatro nuevos hoteles que se incorporarán a nuestra cartera durante los próximos años: Meliá Bukit Tinggi (Malasia, 219 habitaciones), Ininside Bangkok (Tailandia, 176 habitaciones), Meliá Resort Xueye Lake (China, 130 habitaciones) y Meliá Chiang Mai (Tailandia, 261 habitaciones), los cuales nos permitirán continuar incrementando nuestra presencia y reconocimiento de marca en la región. Asimismo, cabe destacar que, después de haber reacondicionado y reposicionado la mayoría de nuestros hoteles en Asia, en la actualidad están preparados para ofrecer una experiencia única y excepcional a nuestros huéspedes. Del mismo modo, nuestros equipos locales seguirán dedicando recursos y esfuerzos con el objetivo de continuar firmando nuevos contratos de gestión de alto valor en el segmento vacacional y en aquellas ciudades en las que los segmentos de *bleisure* y MICE estén lo suficientemente desarrollados. En este sentido, en enero firmamos tres nuevos hoteles en Vietnam que nos permitirán entrar en dos de los destinos más populares del país: el distrito financiero de Ho Chi Minh y la Bahía de Halong.

BRASIL

La economía brasileña ha venido teniendo un buen comportamiento durante el segundo semestre del año, a pesar de la compleja situación económica y política por la que está atravesando el país. En este contexto, recientes estudios económicos apuntan a un leve crecimiento del PIB con respecto a 2016, así como a una aceleración del mismo para 2018 que debería traducirse en un incremento de precios.

En el segundo semestre, nuestros hoteles brasileños incrementaron sus ingresos notablemente en mismas bases comparables y en moneda local, estando este incremento motivado por la continuada mejora en las condiciones del mercado, la cual se inició en agosto, basada en los significativos incrementos mostrados por los segmentos transient (individual) y corporativos, combinados a su vez con el mayor número de eventos y ferias comerciales internacionales que tuvieron lugar en el país, particularmente en Sao Paulo, y el impacto positivo de determinados conciertos de artistas internacionales, los cuales generaron una demanda adicional.

Si observamos los segmentos desde un punto de vista individual, el segmento transient (individual) creció notablemente tanto en tarifas públicas, como corporativas, mientras que los grupos mejoraron frente al mismo período del año anterior como consecuencia de la recuperación mostrada por algunas cuentas corporativas, las cuales se beneficiaron del anteriormente mencionado incremento en el número de conciertos y ferias comerciales. Del mismo modo, las ventas de melia.com en moneda local crecieron fuertemente gracias al fuerte avance de las ventas directas del Meliá Jardim Europa, Meliá Paulista y Meliá Brasil.

Por último, nos gustaría destacar que la situación del Gran Meliá Nacional de Rio durante el segundo semestre del año se vio afectada por el menor número de habitaciones disponibles, así como por el retraso por parte del constructor en cuanto a la puesta en marcha del centro de convenciones se refiere, lo que nos generó serios problemas para beneficiarnos totalmente de algunos eventos significativos que tuvieron lugar en la ciudad, tales como el evento de APLA en noviembre, y la celebración de año nuevo, entre otros.

La evolución del negocio hotelero en la regional Brasil puede resumirse en los siguientes KPI's, desglosados por tipo de gestión:

(Millones de €)	2017	2016	Var (%)
Ingresos agregados totales	4,8	0,1	5.563,8%
Propiedad	0	0	
Alquiler	4,8	0,1	
De los cuales Ingresos de Habitación	3,0	0,1	5.784,7%
Propiedad	0	0	
Alquiler	3,0	0,1	
EBITDAR	(4,9)	(2,3)	116,7%
Propiedad	0	0	
Alquiler	(4,9)	(2,3)	
EBITDA	(9,0)	(2,3)	286,3%
Propiedad	0	0	
Alquiler	(9,0)	(2,3)	
EBIT	(10,3)	(2,3)	342,0%
Propiedad	0	0	
Alquiler	(10,3)	(2,3)	

Por otro lado, la evolución del modelo de gestión hotelera por tipo de ingresos se resume en el siguiente cuadro:

(Millones de €)	2017	2016	Var (%)
Ingresos Totales Modelo Gestión	5,2	4,2	24,2%
Fees de terceros	3,4	2,3	
Fees Alquiler y Propiedad	0,2	0	
Otros ingresos	1,9	1,9	

A continuación, se ofrecen desgloses de ocupación, ARR y RevPAR por modelo de negocio, indicando la variación respecto al ejercicio anterior:

(Millones de €)	Propiedad y Alquiler					
	Ocupación		ARR		RevPAR	
	%	Var (pts)	€	Var (%)	€	Var (%)
Total Brazil	13,4%	-	156,7	-	20,9	-
Total Brazil (mismas bases comparables)	-	-	-	-	-	-

El número de habitaciones disponibles en 2017 correspondientes a hoteles en propiedad y alquiler fue de 145.200 (6.600 en 2016).

(Millones de €)	Propiedad, Alquiler Y Gestión					
	Ocupación		ARR		RevPAR	
	%	Var (pts)	€	Var (%)	€	Var (%)
Total Brazil	51,4%	(1,6)	85	7,9%	43,7	4,7%
Total Brazil (mismas bases comparables)	56,4%	3,1	82,7	5,2%	46,7	11,3%

El número de habitaciones disponibles en 2017 correspondientes a hoteles en propiedad, alquiler y gestión fue de 1,2 millones (1,1 millones en 2016).

El desglose del número de hoteles y habitaciones por modelo de negocio a cierre de 2017 y 2016, es el siguiente:

(Millones de €)	Cartera de Hoteles Actual			
	31/12/17		31/12/16	
	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.
Total Brazil	15	3.563	15	3.621
Gestión	13	3.024	13	3.016
Franquicia	1	126	1	192
Propiedad	0	0	0	0
Alquiler	1	413	1	413

Actualmente, no tenemos hoteles en pipeline para esta región. Por último, destacar que la división no tuvo ninguna apertura ni desafiliación durante el año.

PERSPECTIVAS 2018

El primer trimestre de 2018 esperamos que sea positivo para nuestros hoteles de Brasil, ya que esperamos un aumento de la demanda, principalmente durante la segunda quincena de febrero y en marzo, para la mayoría de ellos. Los principales motivos que permiten explicar este crecimiento son el mayor número de ferias en Sao Paulo y la recuperación del segmento transient (individual), para el cual esperamos un fuerte crecimiento. Sin embargo, para el mes de enero y principios de febrero, esperamos una demanda relativamente débil en Sao Paulo y Brasilia debido a las vacaciones corporativas y la festividad de Carnaval. Junto a ello, no obstante, estimamos una evolución positiva de la demanda para el Gran Meliá Nacional de Rio de cara a todo el primer trimestre del año, ya que los principales motivos que nos permiten ser optimistas en Brasil históricamente han tenido efectos positivos en la ciudad y en los resultados de nuestros hoteles situados en su área de influencia.

EXPANSIÓN

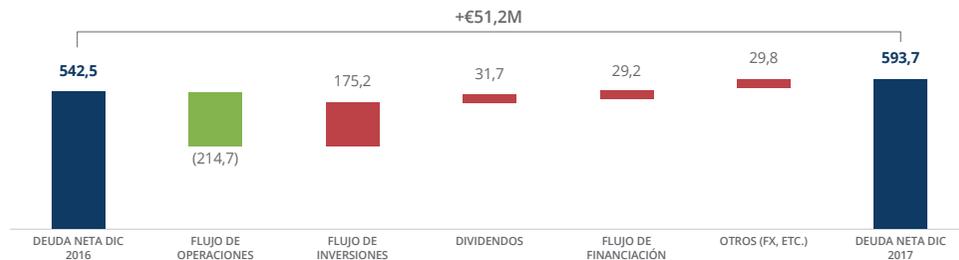
No hemos añadido ningún hotel a nuestra cartera de Brasil durante el último año y no esperamos añadir ninguno en los próximos meses. En este sentido, continuaremos analizando diferentes alternativas estratégicas con el objetivo de mejorar el rendimiento de nuestros hoteles, así como de incrementar el nivel de eficiencia de la división.



LIQUIDEZ Y RECURSOS DE CAPITAL

En el año 2017, la deuda bruta de la Compañía se situó en 925,6 millones de euros, lo que supone un incremento de 16,4 millones frente al año 2016. Del mismo modo, la deuda neta se incrementó en 51,2 millones de euros con respecto

al 2016 hasta situarse en 593,7 millones a cierre de 2017. La evolución de la deuda neta a lo largo del año se recoge a continuación:



A lo largo de todo el año, la Compañía ha llevado a cabo diversas inversiones destinadas a reacondicionar, reformar y reposicionar distintos hoteles con el objetivo de adaptarlos a las demandas de segmentos superiores para así ser más resistente ante cambios repentinos y desaceleraciones en el ciclo económico. No obstante, a pesar de las citadas inversiones, la ratio de apalancamiento de la compañía (Deuda Neta / EBITDA) se situó en 1,9x a cierre de 2017, por debajo del rango establecido en 2.0-2.5x, lo que demuestra el firme compromiso del equipo gestor de mantener una situación financiera sólida y estable de cara a los próximos años.

Por otro lado, los gastos financieros se han reducido significativamente como resultado de fructíferas negociaciones con los bancos que permitieron minorar el tipo de interés medio satisfecho por la Compañía, el cual se situó en 3,2% frente al 3,5% del año 2016, así como incrementar los plazos de vencimiento de los instrumentos de deuda con los que actualmente se financia.

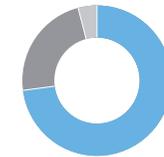
De cara al futuro, la Compañía presenta el siguiente calendario de vencimientos. En las cifras mostradas a continuación, se excluyen las pólizas dispuestas (millones de euros).



INFORMACIÓN BURSÁTIL

El valor de la acción de Meliá subió un 3,8% en 2017, lo que se compara con la caída del 9,0% que sufrió en el año 2016. Asimismo, el Ibex 35 presentó una rentabilidad del 7,4% en 2017, bastante superior a la caída del 2,0% que tuvo durante el mismo período del año anterior.

RECOMENDACIÓN DE LOS ANALISTAS



+3,8%

Revalorización de la acción en 2017

+5,6%

Revalorización de la acción los dos primeros meses de 2018

En el siguiente gráfico se muestra la evolución del valor de la acción, así como el volumen de operaciones sobre la misma, registrados durante el ejercicio 2017:



	1T 2017	2T 2017	3T 2017	4T 2017	2017
Volumen medio diario (miles de acciones)	629,8	952,6	552,7	736	714,9
Evolución Meliá	16%	2%	(7%)	(6%)	4%
Evolución Ibex35	12%	1%	(1%)	(3%)	7%

	2017	2016
Número de acciones (millones)	229,7	229,7
Volumen medio diario (miles de acciones)	714,9	862,4
Precio máximo (euros)	13,9	11,8
Precio mínimo (euros)	10,4	8,4
Último precio (euros)	11,5	11,1
Capitalización de mercado (millones de euros)	2.641,6	2.545,1
Dividendo (euros)	0,1	0

Desglose de los principales hitos de Meliá Hotels International en bolsa durante el año 2017:

El 19 de enero, la Compañía firmó un acuerdo de liquidez con el objetivo de proporcionar a nuestras acciones de una mayor liquidez en el mercado y con ello hacerlas más atractivas para los inversores.

El 11 de julio, la Compañía abonó un dividendo de 0,1315 euros por acción a sus accionistas.

OTRA INFORMACIÓN

REAL ESTATE

No hemos vendido ningún activo en propiedad durante el año 2017 y consecuentemente no se ha generado ninguna ganancia de capital, lo que contrasta con las €6.1M generadas en el año 2016 por las ventas de la lavandería y del complejo vacacional Sol Parque San Antonio de 246 habitaciones ubicado en Puerto de la Cruz (Islas Canarias, España). No obstante, la venta de cuatro hoteles que formaban parte de la JV con Starwood Capital Group nos permitió registrar un beneficio de €20.6M que se reflejó contablemente en la cuenta de pérdidas y ganancias en la línea denominada "resultado de entidades valoradas por el método de la participación", y que hace referencia al porcentaje correspondiente al grupo en la ganancia de capital generada. En este sentido, hemos mantenido los contratos de gestión de los cuatro hoteles, en los que a su vez el nuevo socio pasó a ser London & Regional, el cual presenta un horizonte temporal de inversión de largo plazo en contraste con Starwood Capital Group, que presentaba un enfoque más cortoplacista.

De cara a 2018, seguimos trabajando en potenciales ventas de diversos activos no estratégicos. Junto a ello, nos encontramos en pleno proceso de selección de un tasador independiente con el objetivo de preparar una nueva valoración de nuestros activos en propiedad, la cual será publicada a lo largo del segundo trimestre del año. Además, seguiremos colaborando junto con diversos socios de carácter estratégico para continuar aumentando el valor de nuestras JV, ya que esta estrategia nos ha permitido revitalizar y relanzar la marca Sol y reposicionar hoteles hacia segmentos de mercado superiores, así como para optimizar el uso de capital en reposicionamientos que resulten atractivos, incluyendo la construcción del nuevo resort en Punta Cana en el que se centrará el negocio de The Circle, de tal modo que podamos incrementar la rentabilidad global de la compañía y la resistencia ante un empeoramiento del ciclo económico. En este sentido, destacar lo muy positivas y fructíferas que han sido las colaboraciones de carácter estratégico con socios de primer nivel, ya que incluso nos han ayudado a llevar a cabo diversas acciones encaminadas a reestructurar la deuda de algunas de nuestras entidades, lo que a su vez nos ha permitido mejorar y optimizar las condiciones de la deuda existente y, por extensión, el coste financiero global de la compañía.

CLUB MELIÁ & THE CIRCLE

Este año ha sido un periodo de transformación e innovación para nuestro negocio Club Meliá, ya que ha evolucionado de un modelo de carácter inmobiliario que se ha mantenido en el mercado durante décadas, hacia uno totalmente novedoso, personalizable, flexible y adaptado a las necesidades de una serie de clientes exigentes y centrados en el largo plazo.

En el segundo semestre, a pesar del efecto negativo que los Huracanes María e Irma tuvieron en la región, los ingresos de la división aumentaron considerablemente tanto en Punta Cana, la cual representa aproximadamente el 60.0% del negocio, como en México, sobre todo durante la segunda quincena de diciembre por el periodo navideño. Si observamos nuestra base de clientes, por un lado, el número de miembros que han cambiado Club Meliá por The Circle aumentó como consecuencia de la mayor flexibilidad ofrecida por el nuevo producto a la hora de elegir entre diversas alternativas, su integración con Meliá Rewards, así como debido a los altos niveles de exclusividad y experiencias que el nuevo resort en Punta Cana ofrecerá a los clientes una vez que su construcción sea finalizada a finales de 2018. Este crecimiento en el número de clientes que han cambiado el antiguo producto por el nuevo nos permitió a su vez incrementar nuestras ventas significativamente. Por otro lado, nuestras capacidades de captación de nuevos clientes se vieron afectadas por el bajo número de clientes disponibles durante los últimos meses del año como resultado de los diversos desastres naturales que afectaron a la región en el tercer trimestre. Del mismo modo, hay que considerar el hecho de que en México hemos seguido vendiendo el antiguo producto Club Meliá, el cual sirvió de base para el actual The Circle, ya que nos sigue proporcionando diversas oportunidades que aprovechar, particularmente en Paradisus Playa del Carmen, gracias a nuestras mejoradas capacidades digitales.

En cuanto a nuestras habilidades de marketing y comportamiento de ventas se refiere, destacar que un alto porcentaje de nuestros clientes que finalmente decidieron comprar el nuevo producto fueron invitados a conocerlo y sentirlo de primera mano por medio de nuestros canales digitales, lo cual nos permitió a su vez reducir el número

de comentarios negativos y quejas tanto en Punta Cana, como en México, así como incrementar la rentabilidad global de la división. Además, la ratio de conversión de ventas de estos clientes fue significativamente mayor que la de aquellos clientes que fueron invitados a través de canales tradicionales.

Para el primer trimestre de 2018, a pesar del incendio menor que sufrió nuestro punto de venta en Meliá Caribe Tropical y de la ligera caída de la actividad en cuanto a grupos de negocio se refiere, tenemos unas expectativas positivas y prevemos un incremento en los ingresos de dígito medio con respecto al primer trimestre de 2017 tanto en Punta Cana, como en México. En este sentido, los principales motivos que explican esta mejora son el mayor grado de penetración de nuestras campañas digitales entre los clientes de Club Meliá, las cuales esperamos se doblen con respecto al mismo periodo del año pasado; el impacto positivo que tendrá el nuevo resort en el proceso de ventas una vez que se finalice su construcción, ya que los clientes tendrán la oportunidad de participar en un proceso de venta totalmente inmersivo y adaptado a sus gustos, así como el mayor grado de especialización de nuestra fuerza de ventas, la cual se apoyará en un nuevo proceso de ventas con historias específicamente diseñadas para los clientes de Norte y Latinoamérica, lo que sin duda nos ayudará a incrementar las ventas del nuevo producto.

POLÍTICA DE DIVIDENDOS

Para el ejercicio 2017, 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 2016). El dividendo bruto por acción llegará, por tanto, a 0,1681 euros, que supondrá una mejora de un 27,8% frente al del año 2016.

RIESGOS AMBIENTALES

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.

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 72.9 días durante el ejercicio de 2017, lo cual se compara con los 75,1 días del año 2016.

Por otro lado, de cara a ejercicios futuros, la Compañía está llevando a cabo un proceso de revisión de los procesos administrativos desde la recepción de las facturas hasta la emisión de sus pagos con el fin de reducir al máximo su periodo medio de pago.

ACCIONES PROPIAS

Ver Nota 15.3 de las Cuentas Anuales Consolidadas.

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.



Hoteles responsables

La consolidación de nuestro modelo global de Responsabilidad Corporativa, en todas las áreas de negocio, ha seguido avanzando al tiempo que, como líder y referente de la industria, asumimos una mayor proyección pública y responsabilidad con todos nuestros grupos de interés

GRI 413-1

2017, Año Internacional del Turismo Sostenible

En 2015, la Asamblea General de las Naciones Unidas designó 2017 como el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo.

La resolución, aprobada el 4 de diciembre, reconoció la importancia del turismo internacional y, en particular, de la designación de un año internacional del turismo sostenible para el desarrollo, para promover una mejor comprensión entre los pueblos en todas partes, conducir a que se tome una mayor conciencia de la riqueza del patrimonio de las diversas civilizaciones y llevar a una mejor apreciación de los valores inherentes de las diversas culturas, contribuyendo así al fortalecimiento de la paz en el mundo.

En palabras de Taleb Rifai, Secretario General de la Organización Mundial del Turismo (UNWTO) *“La proclamación por parte de las Naciones Unidas de 2017 como el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo es una oportunidad única para ampliar la contribución del sector del turismo a los tres pilares de la sostenibilidad (económico, social y medioambiente), así como para aumentar la concienciación sobre las verdaderas dimensiones de un sector que se suele infravalorar”.*

Este hecho refuerza la aprobación por la misma Asamblea, en septiembre de 2015, de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Estos 17 objetivos se convierten en un impulso renovado de los Objetivos del Desarrollo del Milenio (2000-2015) y configuran en su conjunto una gran iniciativa de transformación global.

Para nosotros el hecho de tener presencia en más de 40 países nos lleva a vivir numerosas realidades sociales. Profundizar en el conocimiento de los ODS nos ha permitido conocer la realidad de los países en los que tenemos presencia desde una perspectiva diferente. Hemos podido detectar oportunidades y reforzar planteamientos internos.

Los ODS suponen una excelente palanca para generar reflexión interna, una guía para la mejora continua hacia la consecución de nuestros objetivos y una herramienta para poner en valor compromisos que como Compañía hemos asumido para el futuro.



EGÓSPA, MASSAGE MELIÁ COZUMEL | MÉXICO

4 PILARES PARA IMPULSAR LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA DE MELIÁ

Apoyándonos en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en este año tan importante, hemos redefinido y dado más profundidad a nuestra estrategia de Responsabilidad Corporativa asentada en torno a cuatro pilares: medioambiente, empleabilidad, infancia y reputación.



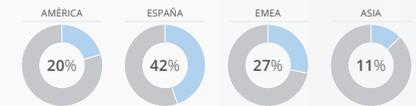
REPUTACIÓN CORPORATIVA

MEDIOAMBIENTE

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



INICIATIVAS A FAVOR DEL MEDIOAMBIENTE (382 acciones)

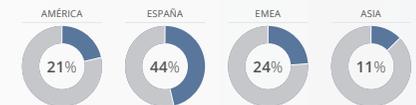


EMPLEABILIDAD

Compartimos conocimiento, mejorando la empleabilidad, impulsando el talento y generando oportunidades



INICIATIVAS SOBRE EMPLEABILIDAD (331 acciones)



INFANCIA

Protegemos a la infancia vulnerable y sus derechos allí donde estemos presentes



INICIATIVAS A FAVOR DE LA INFANCIA (277 acciones)



DE LA SOSTENIBILIDAD HOTELERA A LA INTEGRACIÓN DEL ESG

La maduración de los planteamientos y compromisos que hemos vivido en Meliá, en relación a la sostenibilidad y responsabilidad corporativa nos han permitido evolucionar de conceptos filantrópicos o de acción social a enfoques estratégicos, vinculados con prácticas medioambientales, sociales y de gobierno corporativo, ESG, en su acrónimo en inglés (*environmental, social and governance*).

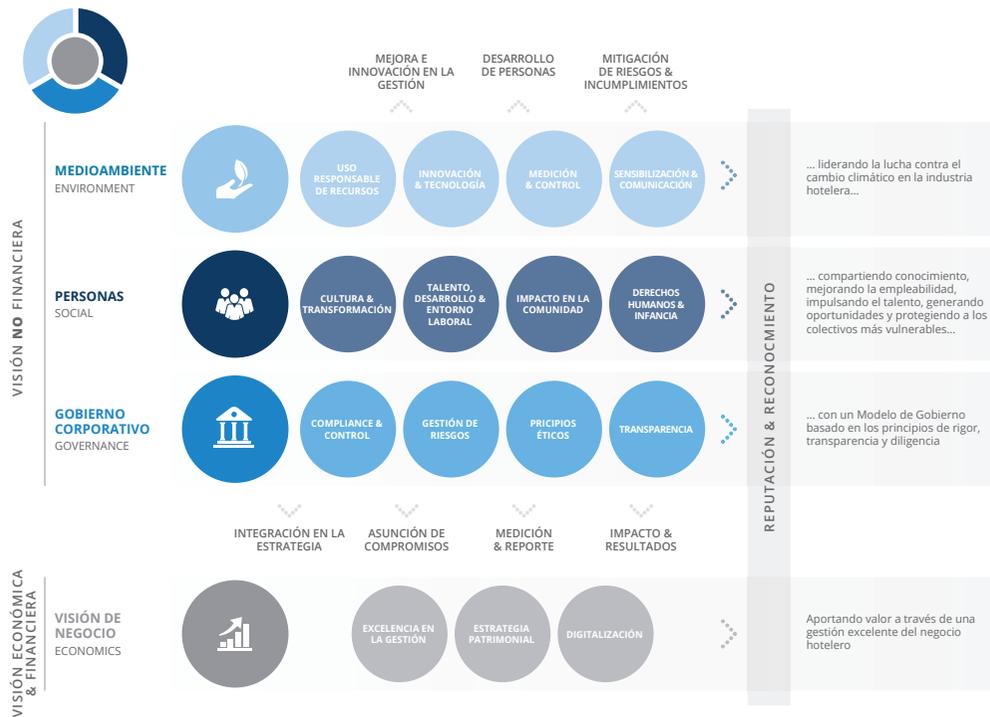
La motivación para impulsar estos enfoques, y su progresiva integración en el negocio hotelero, es fruto de nuestra voluntad como Compañía por incorporar herramientas que nos permitan la mejora de la gestión, incrementar nuestros niveles de transparencia e integración de aspectos no financieros, transmitir a nuestros grupos de interés una

mayor y mejor visión de lo que somos y nuestra realidad, fomentar y facilitar el diálogo e integrar sus necesidades y expectativas reforzando la confianza que han depositado en nosotros.

Hemos asumido compromisos públicos que nos motivan para seguir avanzando en la integración de estas herramientas y palancas con el afán de impulsar el cambio positivo de una industria que ha demostrado ser un excelente generador de riqueza, empleo y desarrollo.

En Meliá estamos combinando los planteamientos propios de ESG con nuestro propio impulso estratégico como empresa hotelera.

INTEGRACIÓN DE CRITERIOS ESG



ASUMIMOS COMPROMISOS E IMPULSAMOS AVANCES

Porque somos una empresa familiar la generación de impacto social está presente desde nuestros inicios.

Para Meliá el liderazgo para acometer nuevos planteamientos es esencial. Por este motivo, nuestro Comité Ejecutivo o *Senior Executive Team (SET)*, con el Vicepresidente y Consejero Delegado a la cabeza, impulsa el ESG para asegurar la consistencia de los modelos y su integración en la operación.

Además, como empresa cotizada, contamos con un modelo de Gobierno Corporativo sólido. Este modelo define nuestras pautas de actuación y comportamiento, conformadas por los principios, compromisos y líneas de acción definidas en el cuerpo normativo interno y en nuestro Código Ético, aprobado en 2012.

Este año hemos creado la figura del Compliance Officer, que asume la coordinación del cumplimiento normativo de la Compañía.

Fortalecer un modelo hotelero responsable, rentable a largo plazo y sostenible nos lleva a considerar la mejora continua como una palanca para asegurar la integración de la sostenibilidad en los procesos hoteleros, desde la fase inicial de diseño del hotel hasta la gestión integral del negocio para contribuir al desarrollo socioeconómico de los destinos.

En 2017 hemos iniciado la integración del ESG en nuestro día a día a través de diferentes comités y grupos de trabajo específicos para avanzar en cada materia.

INTEGRACIÓN DE ESG EN LA OPERACIÓN



Sostenibilidad en el negocio

SOSTENIBILIDAD EN LOS HOTELES

La integración de criterios sostenibles en nuestros hoteles va más allá de la inclusión de sistemas que apuestan por la eficiencia en el consumo de recursos.

Para lograrlo ofrecemos productos que buscan complementar la propuesta hotelera y no hotelera con el objetivo de reforzar la sensibilización de nuestros clientes en materias como la movilidad respetuosa con el entorno, hábitos saludables e incluso producto pensado para el segmento MICE con un enfoque más sostenible.

MOVILIDAD SOSTENIBLE

Estamos impulsando alternativas de movilidad para contribuir a la lucha contra el cambio climático a través de la reducción de emisiones vinculadas a los desplazamientos de nuestros clientes.

Fomentamos conductas respetuosas con el medioambiente, como el alquiler de bicicletas eléctricas o la instalación de puntos de recarga para vehículos eléctricos en nuestros hoteles.

68%

Portfolio con iniciativas de movilidad sostenible



Equipos de generación de frío y calor de alto rendimiento



Sistema de control y gestión de las instalaciones de forma automatizada (BMS)



Calentamiento del agua de piscinas a partir de energías residuales



Circuitos de distribución de climatización y calefacción con grupos de presión de caudal variable



Análisis de integración de energías renovables



Lencería y mobiliario con certificaciones medioambientales



Equipamiento con calificación energética eficiente



Iluminación LED dimerizada y regulada mediante detección de presencia y luz natural



Unidades terminales de climatización (fancoils, etc.) con caudal de aire variable



Seguimiento y análisis de los consumos energéticos, hídricos y emisiones



Estrategia global de contratación de electricidad de origen renovable

ALIMENTACIÓN SALUDABLE MY BALANCE BY HEALTHIA CERTIFICATION

Con el espíritu de atender las actuales recomendaciones en materia de alimentación y satisfacer las nuevas inquietudes de los consumidores, hemos reformulado el programa *Balance by Meliá*. El programa busca el equilibrio vital del cliente y le ofrece recomendaciones saludables. Nos adaptamos así a los principales desafíos en relación a la alimentación saludable y sostenible. Queremos asegurar que todo cliente alojado en un hotel Meliá pueda disfrutar del programa *My Balance* y que pueda hacerlo en cualquier momento del día.

BALANCE

by MELIÁ

12%

Plantilla formada en hábitos saludables

+15.550

Horas de formación en hábitos saludables

REUNIONES SOSTENIBLES ECOTOUCH MEETINGS BY MELIÁ

La marca Meliá Hotels & Resorts sigue extendiendo su programa de eventos y reuniones, *EcoTouch Meetings by Meliá*, basado en la sostenibilidad como valor añadido y alineado con el compromiso con la protección del medioambiente, uno de los pilares de su estrategia de Responsabilidad Corporativa. Sensibilizar y concienciar a los clientes sobre la necesidad de hacer un uso responsable de los recursos y sobre el impacto medioambiental generado por su actividad es uno de los principales objetivos de este programa.

ecotouch
MEETINGS BY MELIÁ

100%

Implantación en España

36%

Implantación Global



Separación y contabilización de residuos



Mejora en el aislamiento de las tuberías para reducir pérdidas térmicas



Cisternas de doble pulsador y volumen de descarga ajustable



Reguladores de caudal



Selección de proveedores con certificados medioambientales y de calidad



Recuperación de aguas grises y aguas pluviales



Aportación de aire exterior para mejorar la calidad del aire regulado por sondas de CO₂



Doble acristalamiento con rotura de puente térmico y film solar en ventanas



Mejora del aislamiento térmico



Puntos de recarga para vehículos eléctricos



Integración de materiales sostenibles



Concienciación y sensibilización

CADENA DE SUMINISTRO

Tenemos el objetivo de construir vínculos a largo plazo con nuestros proveedores y por ello establecemos con ellos relaciones basadas en la confianza.

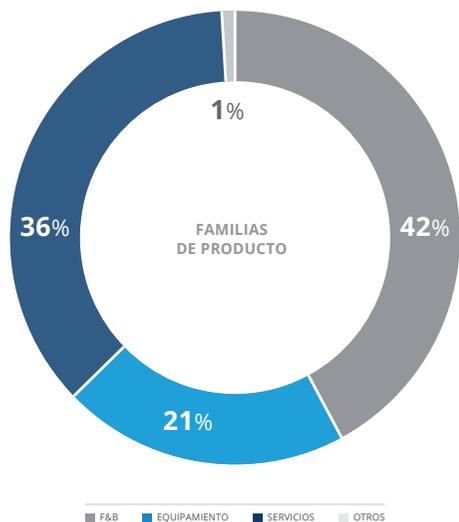
La necesidad de contribuir de forma directa la mitigación de los efectos del cambio climático, la protección de los destinos y contar con modelos de negocio responsables y de impacto positivo para la sociedad nos lleva a compartir con los proveedores nuestro compromiso en la defensa de los Derechos Humanos y el medioambiente.

Este hecho responde, entre otros factores, a que la transformación cultural que vivimos se traduce en nuevas vías de relación y

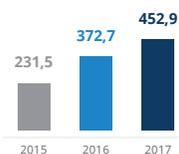
colaboración con nuestros grupos de interés.

De este modo, impulsamos mejoras en la gestión hotelera y las trasladamos, a través de nuestro crecimiento, a los destinos en los que operamos.

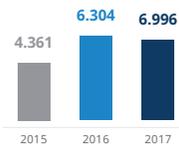
Creer no sólo implica acceder a nuevos mercados, sino consolidar e incrementar nuestra presencia en mercados y países actuales. Además, la renovación de nuestras marcas, el desarrollo de nuevos conceptos, ocio y gastronomía que estamos acometiendo exigen estas mejoras. Por todo esto y para asegurar el éxito resulta esencial el compromiso y aportación de nuestros proveedores.



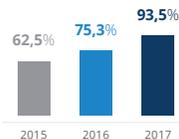
VOLUMEN COMPRAS (Mn€)



CARTERA PROVEEDORES



VOLUMEN COMPRAS CENTRALIZADAS



GESTIÓN CENTRALIZADA DE COMPRAS E IMPULSO DEL PROVEEDOR LOCAL

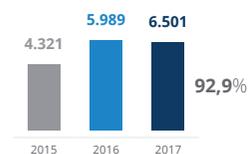
Seguimos avanzando en nuestra apuesta por un modelo centralizado de compras a nivel internacional, enfocado a objetivos comunes entre las distintas áreas geográficas. Durante este 2018 seguiremos unificando criterios y variables que refuercen nuestra gestión de compras.

Contamos con centrales de compras en España, Alemania, Italia, México y República Dominicana a través de las cuales proporcionamos servicio al portfolio hotelero. Además seguimos incorporando de forma progresiva nuevos países a este sistema de gestión global.

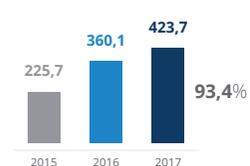
Para garantizar la coherencia entre los modelos de compras y responsabilidad corporativa, seleccionamos a nuestros proveedores en base a criterios transparentes y definidos que aseguran que nuestros compromisos sean conocidos y compartidos. De este modo aseguramos que los criterios de sostenibilidad, ética y responsabilidad queden garantizados en la cadena de suministro.

A través de este sistema estamos impulsando un modelo de suministro que avanza de forma sólida en la integración de criterios responsables y que favorece la adquisición y la contratación de servicios respetuosos con el medioambiente, fabricados en condiciones justas y con certificado.

CARTERA PROVEEDORES LOCALES



VOLUMEN COMPRAS PROVEEDORES LOCALES (Mn€)



INNOVACIÓN PARA LA REDUCCIÓN DE RESIDUOS

La incorporación de criterios de sostenibilidad en el proceso de compras nos permite avanzar en la consecución de nuestros objetivos de reducción de residuos, búsqueda de eficiencia y reducción del impacto de la operación. En este proceso contamos con el apoyo de *partners* de referencia que, además, comparten nuestros compromisos

Junto a Diversey, proveedor con el que trabajamos desde hace más de 30 años, hemos lanzado varios proyectos piloto en hoteles para explorar oportunidades de reducción de carbón, eliminación de restos de comida en cocinas y hornos, nuevos sistemas de limpieza de habitaciones, monitorización de procesos, entre otros.

Seguimos trabajando en la reducción de envases ligeros (botellas y latas) optando por formatos de mayor volumen para reducir el consumo de plásticos y desechables.



- Platos desechables en Puerto Vallarta
- Carbon vegetal en República Dominicana
- Pajitas de refresco en la marca Paradisus by Meliá

PILOTO DE REDUCCIÓN DE CARBÓN EN COCINAS Y SUPERFICIES

12
Hoteles Implicados

+7,2 K
Litros de agua ahorrados

+26 Kwh
Ahorro energético

REDUCCIÓN DE ENVASES LIGEROS

+894 K
Botellas de plástico reducidas

+185 K
Botellas de plástico reducidas

+100 K
Botellas de agua sustituidas por fuentes de agua purificada

CÓDIGO ÉTICO DE PROVEEDORES

Uno de los avances más significativos este año, en aras de reforzar la transformación cultural, la mejora continua y un modelo que transmita nuestros valores ha sido la elaboración de nuestro 1er Código Ético del Proveedor. Este nuevo código será presentado al Consejo de Administración de Meliá en 2018 para su aprobación y posterior publicación.

A través de este código dotaremos de mayor coherencia a nuestro modelo de aprovisionamiento. Reforzamos así la relación con los proveedores en base a nuestros valores, Código Ético y los compromisos públicos que hemos asumido.

Este documento proporciona cobertura a riesgos vinculados al medioambiente, aspectos sociales y de gobierno corporativo. Además, nos ayudará a gestionar y mitigar riesgos no financieros y reputacionales.

Por otro lado, y aunque nuestros proveedores en aquellos países con compras centralizadas son seleccionados en base a criterios definidos, sostenibles y transparentes desde el año 2012, a partir de 2018 contarán con pautas de conducta encaminadas a afianzar su relación con nosotros, permitiéndonos además contar un una herramienta para proteger nuestra reputación.

El enfoque último de este código no es imponer criterios sino que nuestros proveedores y la Compañía asuman, con convencimiento, compromisos para hacer lo correcto.

Nuestros 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.

COMPROMISOS COMPARTIDOS CON NUESTROS PROVEEDORES



PROVEEDORES IMPLICADOS EN CAUSAS SOCIALES

Queremos actuar como amplificador de mensajes y cooperador en acciones humanitarias. Para lograrlo no sólo ponemos al servicio de la sociedad nuestros canales de comunicación y contribución directa, sino que extendemos a nuestros principales grupos de interés la posibilidad de unirse a estas causas.

Fruto de nuestra alianza estratégica con Unicef, nuestros proveedores han sido invitados a participar en la campaña #CIERRAUNICEF, impulsada por Unicef Comité Español y en

la llamada de emergencia humanitaria como consecuencia del terremoto que asoló México en septiembre de 2017 y provocó la vulnerabilidad de niños y familias.

Contar con proveedores implicados es un orgullo para nosotros.

IMPULSAMOS PROYECTOS RESPONSABLES

Soap for Hope es un proyecto lanzado en octubre de 2013 por Diversey, proveedor de Meliá desde hace más de 30 años.

Desde su inicio, más de 249 hoteles se han unido al programa en 22 países de todo el mundo, contribuyendo a reciclar más de 730 toneladas de residuos de jabón sólido, produciéndose más de 6.1 millones de barras de jabón e impactado de forma directa a más de 400.000 personas.

El programa tiene tres objetivos principales:

Salvar vidas potenciando la higiene y facilitando jabón a comunidades que, necesitándolo, no tienen acceso a él.

Proporcionar oportunidades y medios de vida a la comunidad local a través de las acciones de reciclaje y reprocesamiento de residuos de jabón.

Ayudar a la reducción de desechos con el apoyo de nuestros hoteles.

Nuestro equipo en Asia ha impulsado la participación de Meliá en Soap for Hope, alineándose con nuestra estrategia de Responsabilidad Corporativa y posicionamiento medioambiental junto a un aliado de referencia con el que, además de una estrecha colaboración y mucha historia, compartimos compromisos.

Este año tres de nuestros hoteles en Vietnam, Indonesia y Myanmar ya están activos en el programa. Nuestro objetivo en 2018 es extenderlo a otros hoteles y destinos en la regional Asia Pacífico así como en América.

Además de generar un impacto positivo en nuestros destinos, el programa nos está permitiendo reforzar nuestro mensaje interno y la sensibilización hacia nuestros equipos en esta materia.



Meliá Hanoi | Vietnam



Meliá Yangon | Myanmar



Meliá Purosani | Indonesia

3,5

Toneladas de jabón reciclado

+1.800

Beneficiarios directos

+27 K

Barras de jabón elaboradas

Derechos Humanos

Queremos contribuir a la mejora del bien común. Consideramos que nuestros valores pueden ayudar a lograrlo. Son el eje vertebrador de un modelo de gestión hotelera que avanza en la integración de criterios éticos y responsables, en el que las personas están en el centro. Impulsamos la proximidad, para reforzar el diálogo con nuestros Grupos de Interés, desde la cercanía de una empresa líder. Apostamos por la coherencia y la ética en los negocios, el buen gobierno, la transparencia y el rigor en la gestión.

Trabajamos con vocación de servicio hacia la sociedad a través de la aportación de valor y la compartición de nuestro conocimiento hotelero. Nos esforzamos por trabajar buscando la excelencia como palanca que incentive nuestra mejora continua en el desarrollo de nuestra actividad y la calidad en los servicios que prestamos. Entendemos la innovación como un medio de generación de riqueza social y para nuestros Grupos de Interés.

PRINCIPIOS RECTORES DE GLOBAL COMPACT

Desde el año 2008 suscribimos los Principios Rectores de Global Compact. Global Compact es una iniciativa internacional propuesta por las Naciones Unidas con el objetivo de fomentar la ciudadanía corporativa, el respeto y la defensa de los Derechos Humanos. Hace 10 años firmamos estos principios para avanzar en un modelo de hotelería responsable que tuviera en la defensa de los Derechos Humanos una sólida base de trabajo dada nuestra vocación y presencia internacional.

Nuestra adhesión al Global Compact ha supuesto para nosotros hacer público el compromiso de cumplir y difundir los principios que lo conforman y de reforzar nuestro propio modelo de gestión.

ÉTICA & INDUSTRIA TURÍSTICA

Como empresa familiar, en 2006 asumimos el compromiso de defender a la infancia y sus derechos en la industria turística y en aquellos destinos en los que estemos presentes. Fuimos la primera empresa española del sector turístico en firmar el Código ECPAT, impulsado por The Code International. Desde entonces más de 200 empresas se han unido y contribuyen a difundir el mensaje y avanzar en la lucha contra esta lacra. Tras nuestra adhesión y fruto

de los avances dados por Meliá en estos años, somos un aliado fundamental para ECPAT y un referente tanto en España como a nivel internacional en la protección de la infancia. Desde 2015 somos miembros Top a nivel internacional.

En 2011 firmamos el Código Ético Mundial para el Turismo y nos comprometimos a respetar, promover y poner en práctica los valores del desarrollo de un turismo sostenible y responsable, impulsados por este código de forma expresa en nuestra industria. Este Código, adoptado en 1999 por la Asamblea General de la OMT, y refrendado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2001, es un conjunto de principios diseñado para guiar el desarrollo del turismo para que pueda dar sus máximos beneficios socioeconómicos, minimizando a la vez su impacto.

En 2017 nos hemos unido como socios a la World Travel & Tourism Council (WTTC). Esta entidad busca potenciar el impacto positivo en el medioambiente, garantizar que el crecimiento de la industria se gestione de forma responsable y busque el equilibrio entre las personas, el planeta y el beneficio generado. Participamos de forma activa en sus foros, compartiendo nuestra experiencia y buenas prácticas para contribuir a la sensibilización e incentivar el avance de la industria turística.

FSTE 4 GOOD IBEX

En 2008, fuimos la 1ª empresa del sector turístico en incorporarse a este índice bursatil. Desde entonces, nos sometemos al proceso de renovación semestral marcado con Bolsas y Mercados Españoles (NME) y FTSE Group (FTSE) permitiendo la identificación constante de oportunidades de mejora. Este índice reconoce las políticas y gestión desarrollados por las empresas que lo componen en materia medioambiental, social y ética. Su objetivo es alentar a las compañías españolas a adoptar estándares internacionales de RC.

Este es un indicador de referencia internacional para inversores que desean identificar empresas con prácticas de negocio responsables.

MEDIOAMBIENTE

2017 ha sido el año en el que, una vez más, la iniciativa global Carbon Disclosure Project (CDP), nos ha reconocido como una de las empresas líderes a en la lucha contra el calentamiento global. Esta organización internacional es impulsora de una economía sostenible. Meliá ha recibido la mejor calificación en el sector hostelero en España (A-). El resultado nos sitúa en una posición de liderazgo en cuanto a buenas prácticas en la industria turística.

Este año nos hemos unido al Clúster de Cambio Climático de Forética. Este grupo de trabajo es la plataforma empresarial de referencia en España en materia de cambio climático. Está formada por un grupo de 50 grandes empresas que trabajan juntas para liderar el posicionamiento estratégico frente al cambio climático.

ANTICORRUPCIÓN

Este año nos hemos unido al Cluster de Forética en materia de anticorrupción, transparencia, buen gobierno e integridad. La plataforma quiere servir de punto de encuentro empresarial en liderazgo, conocimiento, intercambio y diálogo en esta materia. Además, participamos en la Comisión de Responsabilidad Corporativa y Anticorrupción de la Cámara Internacional de Comercio, con el objetivo de potenciar este campo de trabajo en los entornos de negocio.

PERSONAS

En Meliá los derechos de los trabajadores allí donde tenemos presencia están garantizados. Seguimos las pautas recomendadas por la OIT y asumimos con nuestros empleados el compromiso de ofrecer oportunidades de crecimiento profesional en un entorno laboral seguro. Para garantizarlo en 2012 firmamos con la UITA (Unión Internacional de Trabajadores de la Alimentación, Agrícola, Hotelero, Restauración, Tabaco y Afines) un acuerdo internacional para expresar nuestro compromiso. La entidad es la federación sindical internacional más representativa vinculada al negocio natural de Meliá.

Además, Meliá implementa su sistema de gestión de Salud y Seguridad en todo su portafolio de acuerdo con los criterios de la OSHA (Unidad de Medio Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional), establecida en junio de 2001

para cumplir con la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional de 1994 (Ley 514), promulgada el 25 de febrero 1994. El objetivo principal de esta ley es fomentar el compromiso en relación al respeto de la salud ocupacional, la seguridad y la salud.

PROMOCIÓN & DIFUSIÓN

Aprovechamos nuestra presencia y participación en foros internacionales de relevancia para sensibilizar, difundir nuestros avances y la importancia del papel que juegan las empresas en la defensa de los Derechos Humanos.

Por otro lado, además de haber integrado los Objetivos de Desarrollo Sostenible en nuestro negocio y en el día a día, impulsamos su conocimiento y sensibilización en la industria turística.

CUERPO NORMATIVO DE MELIÁ

Los compromisos públicos que hemos asumido como Compañía están integrados de forma expresa, tanto en nuestro Código Ético, como en las nuevas políticas corporativas aprobadas este año.

Entre ellas destacan la prohibición expresa de mano de obra infantil y de cualquier tipo de esclavitud, el rechazo a toda discriminación, el ofrecimiento de igualdad de oportunidades y de género, entre otras.

COMPROMISOS FUTUROS

En 2018 daremos un paso más y seremos socios del Pacto Mundial. Impulsaremos el conocimiento y formación interna en materia de Derechos Humanos, entre nuestros equipos, presentaremos para su aprobación por el Consejo de Administración la 1ª Política de Derechos Humanos y el futuro Código Ético de Proveedores que reforzarán los planteamientos éticos ya expresados en nuestro propio Código Ético y Políticas de Responsabilidad Corporativa y Medioambiente, aprobadas ambas este año 2017.

GRI 413-1

A FAVOR DE LA INFANCIA

VALORES FAMILIARES PARA LA DEFENSA DE LOS DERECHOS DE LA INFANCIA VULNERABLE

Como empresa familiar, tenemos en la defensa de los Derechos de la Infancia el eje vertebrador de nuestra estrategia de Responsabilidad Corporativa. Además, actuar a favor de la infancia es para nosotros una palanca esencial para reforzar el futuro de las sociedades de las que formamos parte ofreciendo a la infancia local la opción de un futuro mejor.

Para asegurar la generación de beneficio para uno de los colectivos más vulnerables en los destinos en los que operamos, apoyamos a aliados estratégicos que, como UNICEF, permiten generar un impacto positivo en el terreno a través de la implicación activa de nuestros empleados, clientes y proveedores.

Tras la renovación de nuestro acuerdo internacional con Unicef en 2017, hemos actualizado la imagen de la alianza, a la que hemos dado un enfoque más cercano dando más relevancia a los principales hitos de este acuerdo.

Además, siguiendo la política internacional de captación de fondos de Unicef, como aliado de referencia, contribuiremos a reforzar sus Fondos Regulares Internacionales para dar soporte a proyectos a favor de la infancia allí donde sea necesario. Sin embargo, y dado el especial peso que Meliá tiene en México y República Dominicana, seguimos apoyando a la infancia local en estos países, a través de Unicef, de forma directa.



REPÚBLICA
DOMINICANA
2015-2017

+6 M

Personas sensibilizadas
contra la explotación sexual

60.976

Menores y sus familias
protegidos

11.271

Recién nacidos inscritos en
el registro civil

1.247

Funcionarios públicos de
zonas turísticas formados

277

Iniciativas impulsadas
en hoteles

145

Entidades sociales que
trabajan con menores

+6 K

Cientes implicados en
acciones sociales



+613K€

Fondos captados
a favor de la infancia

92%

Hoteles implicados
en la alianza

21

Países involucrados



MÉXICO
2015-2017

65.749

Niños y niñas
registrados al nacer

498

Funcionarios públicos
capacitados en 134
municipios

+130 K

Población de menores
alcanzada

+180 K

Cartillas informativas
y de sensibilización

+677 K€

Valoración económica
de las acciones
impulsadas en hoteles

+414 K€

Fondos recaudados a
través de las acciones
impulsadas en hoteles

ALOJAMIENTO SOLIDARIO

Seguimos apoyando de forma directa a numerosas entidades que defienden los derechos de la infancia, ofreciéndoles acceso a ocio de calidad, alojamiento en gratuidad como en condiciones especiales, apoyo con voluntariado corporativo y difusión de su mensaje.

FUNDACIÓN PEQUEÑO DESEO.
TRYP HOTELS, LA GRAN COMPARTIDA

Con la celebración de la IV Edición de la campaña "Tu deseo TRYP", los hoteles TRYP de España invitaron a compartir deseos, ayudando al mismo tiempo a que los pequeños que más lo necesitan puedan cumplir los suyos. De este modo, donamos 1€ por cada comentario compartido, a través de las redes sociales, que indicara el deseo navideño con la etiqueta #TuDeseoTRYP.

Este año hemos renovado nuestro convenio de colaboración con esta fundación para alojar de forma gratuita a niños sin recursos.

OCIO SOCIAL DESDE EL PALACIO DE CONGRESOS

Desde abril de 2017, el Palacio de Congresos de Palma de Mallorca, ha impulsado numerosas acciones sociales con la infancia y familias en riesgo de exclusión. De este modo, y alineado con el modelo global de Responsabilidad Corporativa de la Compañía, ha puesto sus activos y capacidad organizativa al servicio de los más desfavorecidos.

Destacan los tres conciertos solidarios a favor de Unicef y Mallorca Sense Fam y un plan de ocio para niños y niñas en riesgo de exclusión.

Hemos contado con el apoyo de Cinesa en la celebración de una jornada de cine para 250 niños y niñas en riesgo de exclusión, que pudieron disfrutar en Navidad de un pase privado de Ferdinand, una de las películas infantiles más populares de la cartelera actual.

Todos los menores participan en diferentes programas de apoyo impulsados por entidades sociales locales como Cruz Roja Baleares, Fundación Pere Tarrés, Fundación Natzaret, Fundación Padre Montalvo y Fundación Aldaba, con las que colabora habitualmente Meliá. Además, el Palacio ha seguido apoyando a la Fundación Rafa Nadal acercando a más de 70 niños a Katmandú, parque de atracciones gestionado por Meliá.

260

Noches de hotel
solidarias

+204 K€

Donaciones a causas
sociales



+600 K

Personas alcanzadas
por la campaña

+30 K

Interacciones

9.816 €

Cientes implicados en
acciones sociales

+36.500 €

Aportación del Palacio
de Congresos

+22.500 €

Fondos recaudados

+2.400

Asistentes y
participantes

+300

Menores que han
disfrutado de ocio

MALLORCA
SENSE
FAM

Fundación
Rafa Nadal

unicef



Personas

EMPLOYEE CENTRICITY

En Meliá nuestros equipos se encuentran en el centro de la Organización ya que son las personas las que, con su compromiso y liderazgo, impulsan la transformación cultural que estamos viviendo. Ellas asegurarán que nuestra cultura y vocación de servicio, conocimiento hotelero, formas de hacer y sólidos valores se extiendan allí donde estemos presentes.

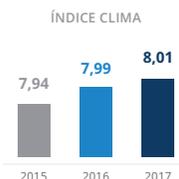
Las personas son la clave de nuestro negocio y por ello creemos que extender el conocimiento hotelero en *Employee Centricity* les permite vivir experiencias únicas, sentir que forman parte activa de la Compañía y reforzar su compromiso de acuerdo a nuestra cultura y valores.

El modelo de gestión del talento de Meliá tiene un claro enfoque hacia la fidelización del talento actual como palanca de crecimiento y en nuestra capacidad y potencial de atracción de nuevo talento que quiera desarrollarse con nosotros en un entorno internacional ágil, dinámico y en constante evolución.

Como empresa familiar, global y con una cultura definida, poder generar en nuestros equipos un fuerte sentimiento de pertenencia establece la base para construir una propuesta de valor que ofrece oportunidades y desarrollo.

Además, la evolución de los enfoques de ESG en Meliá, desde la perspectiva de las personas nos lleva a reforzar planteamientos que aseguren el desarrollo laboral en un entorno seguro y el impulso de la igualdad de oportunidades, entre otros.

En 2017 el Consejo de Administración aprobó la Política de Recursos Humanos, que integra además de los compromisos que asumimos con nuestros colaboradores, todos aquellos principios a favor de la defensa de los Derechos Humanos, laborales, la prohibición de mano de obra infantil, esclavitud, así como de cualquier tipo de discriminación. Todos estos aspectos ya estaban integrados en nuestro Código Ético desde 2012.



PROPUESTA DE VALOR

Queremos asegurarnos de que nuestros colaboradores viven experiencias positivas en cada paso de su camino y evolución con nosotros. Para ello, contemplamos el proceso en cuatro fases bien diferenciadas en el tiempo orientadas a servir de ayuda en su carrera, para construir su futuro.

ATTRACT

“Quiero formar parte de una gran familia, con presencia internacional y en continuo crecimiento, en la que dar lo mejor de mí”

El talento nuevo y el talento de todos aquellos que forman parte de nuestra Compañía es fundamental para Meliá. Queremos asegurarnos de que los mejores se unan a nosotros, trabajen a nuestro lado y crezcan profesionalmente. Por eso nos esforzamos en mantener una excelente reputación y darnos a conocer en portales de empleo clave, medio sociales, universidades y centros especializados.

ONBOARD

“Quiero sentir el apoyo de mis compañeros y saber qué se espera de mí durante mis primeros días en Meliá... y todos los demás”

Todos los comienzos son un reto por lo que en Meliá intentamos que el comienzo sea sencillo. Para ello contamos con herramientas como la plataforma eMeliá, con información clave sobre el trabajo, nuestra empresa, procesos y valores.

EMBAJADORES

Los mejores embajadores de Meliá son nuestros empleados. Este año hemos impulsado un proyecto que ofrece el protagonismo a los empleados y maximiza su gran poder de influencia social. Hemos habilitado un programa que permite compartir en sus redes sociales contenido sobre la Compañía. De forma sencilla, clara e intuitiva el colectivo interactúa, logrando amplificar el impacto en redes sociales de aquellos contenidos interesantes para nuestros grupos de interés. Logramos de forma ágil reforzar nuestro *brand*

Todo ello, para que la experiencia con nosotros sean siempre positiva desde el primer día.

PERFORM

“Quiero mejorar cada día y sentir que formo parte de una empresa que valora y reconoce mi compromiso”

En Meliá cada empleado puede decidir cómo quiere desarrollar su carrera. Para lograrlo nuestros colaboradores cuentan con herramientas como eMeliá, con líneas formativas como My Company, My Performance, My Way o My Academy, el Portal del Empleado y la total colaboración del departamento de Recursos Humanos.

Cada empleado está en condiciones de establecer su propio plan de acción y mantener un diálogo continuo con su manager, así como recibir toda la orientación y el coaching que necesite. Podrá gestionar de forma directa sus necesidades de desarrollo, movilidad y formación en Meliá.

GROWTH

“Quiero tener a mi alcance todas las oportunidades que necesito para crecer profesionalmente”

Los empleados pueden llegar tan lejos como quieran. En Meliá encontrarán oportunidades de movimiento entre departamentos y acceso a roles clave a través de las numerosas opciones de promoción interna.

awareness asegurando una comunicación coherente y alineada.

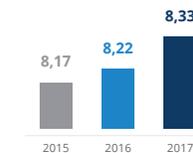
Los contenidos son variados y tratan sobre la actualidad y propuesta de valor de Meliá. Entre ellos destacan contenidos sobre marcas, actualidad, responsabilidad corporativa, propuestas gastronómicas y tendencias. En esta primera fase han participado directivos, miembros de los *talent pool*.



ESTABILIDAD LABORAL



IGUALDAD



26 Directores	TALENT POOL DIRECTORES	PROGRAMA DE DESARROLLO GLOBAL PARA POTENCIAR EL TALENTO DIRECTIVO DE MELIÁ IMPULSAR LA TRANSVERSALIDAD CORPORATIVO & HOTEL.
76 Subdirectores	CANTERA DE SUBDIRECCIÓN	IDENTIFICAR TALENTO INTERNO ESPECIALIZADO PARA OCUPAR FUTURAS POSICIONES DE DIRECCIÓN DE HOTEL ANTICIPAR NECESIDADES DE TALENTO DIRECTIVO
176 Mandos Intermedios	CANTERAS GLOBALES	IDENTIFICAR TALENTO INTERNO ESPECIALIZADO PARA OCUPAR POSICIONES DE NEGOCIO CRÍTICAS
50 Directivos Corporativos	TALENT POOL CORPORATIVO	PROGRAMA DE DESARROLLO GLOBAL PARA POTENCIAR EL TALENTO DIRECTIVO DE MELIÁ IMPULSAR LA TRANSVERSALIDAD CORPORATIVO & HOTEL.



PROCESOS

Para dar soporte a un planteamiento de futuro hemos diseñado una nueva herramienta de visualización del mapa de procesos que mejora la visión estratégica de los procesos *core* y *no core*. Reforzamos de esta forma la visión global, mejoramos la eficiencia y la productividad de procesos clave que aseguren nuestro crecimiento.

Este año hemos trabajado de forma especial uno de los proyectos de mayor envergadura en el negocio hotelero; el modelo de preaperturas, que abarca desde el momento anterior a la firma del proyecto hasta el día de la apertura de la operación.

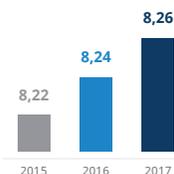
Las nuevas aperturas acometidas año tras año requieren equipos comprometidos, preparados y embajadores de nuestros valores, que aseguren la promesa de marca al cliente y aporten valor a nuestros propietarios, cuyos activos gestionamos. De este modo, ofrecemos oportunidades a las personas que hoy forman parte de Meliá y suponen un factor atractivo para el nuevo talento.

Queremos que nuestros colaboradores sean los protagonistas de su propia carrera, se sientan reconocidos, valorados y motivados. Para ello, escuchamos su opinión y ponemos a su disposición herramientas adecuadas para definir su propio desarrollo (performance management).

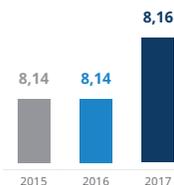
Tienes la Palabra es la herramienta que ofrecemos a los equipos para medir, con carácter anual, nuestro clima laboral, el compromiso con la Compañía y la cultura. Es un espacio de participación abierto para que nuestros empleados expresen su opinión sincera, directa, anónima y confidencial, sobre temas relevantes de su trabajo y de la Compañía.

Sus resultados nos ayuda a implementar acciones de mejora para crear un entorno de trabajo estimulante y motivador alineado con nuestros valores y enfocado a hacer realidad tanto la promesa de marca para nuestros clientes, como la promesa de experiencia para nuestros colaboradores.

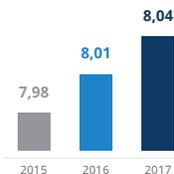
SATISFACCIÓN



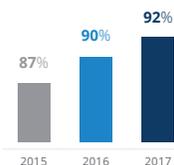
MOTIVACIÓN



COMUNICACIÓN INTERNA



PARTICIPACIÓN TIENES LA PALABRA



TALENTO

En Meliá las oportunidades de desarrollo para las personas están alineadas a nuestro propio crecimiento y necesidades como Compañía.

Ofrecemos a nuestros empleados herramientas para que participen de forma activa en el establecimiento de su propio plan de acción, mantener diálogo permanente con su responsable y recibir la orientación que necesite para impulsar su formación y movilidad interna.

NUEVO PORTAL DEL EMPLEADO

Esta herramienta incorporará comunidades de conocimiento para facilitar el acceso a las herramientas de trabajo colaborativo entre nuestros equipos y mejorar a su vez su vínculo con la Compañía.

DIFUNDE TU SABER

Lanzada este año, la iniciativa busca capturar, mantener y difundir nuestro *know how*.

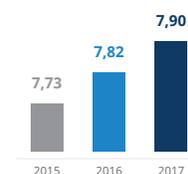
Se convierte en una palanca clave para potenciar el intercambio de conocimiento y refuerzo de nuestros valores. Podremos impulsar el reconocimiento entre nuestros empleados y contar con un colectivo de formadores internos que permitan acercar su día a día y experiencia al resto de la Compañía.

El diseño será más actual y *responsive*. Durante el primer semestre del año 2018 se lanzará a nivel global.

Como complemento esencial de la experiencia Meliá, el colaborador tendrá además la opción de acceder a nuevas posiciones, asumir nuevos roles y retos, así como acceso a nuevas oportunidades y movilidad que Meliá le ofrece.

Siendo una empresa internacional en crecimiento, animamos a nuestros colaboradores a explorar, vivir y adquirir experiencias a nivel global.

FORMACIÓN & DESARROLLO



ENTORNO & MEDIOS DE TRABAJO



23

Vídeos de conocimiento

517

Descargas

+1.980

Visualizaciones



TRANSFORMACIÓN DE PERFILES

MELIÁ ERES TÚ

Uno de los proyectos que ha destacado este año ha sido el lanzamiento de *Meliá Eres Tú*, nuestro Programa de Liderazgo. Este programa ha sido creado para impulsar a los líderes que el futuro demanda.

Con este programa queremos potenciar el reconocimiento, la orientación a resultados, el impulso del perfil del líder, la gestión de la diversidad y la transmisión de nuestros valores.

Esta primera fase ha implicado de forma directa a más de 850 colaboradores entre Direcciones y Subdirecciones de Hotel, Direcciones Corporativas y Managers. En los próximos años continuará su impulso y alcance.

Durante 2018 pondremos a disposición de este colectivo herramientas digitales para su impulso;

Insights Discovery, un modelo de autoconocimiento y de interrelación

Starmeuup, una aplicación que permite el reconocimiento entre empleados y el catálogo de comportamientos clave de un líder con su equipo.

El proyecto contará con sesiones de sensibilización, *coaching* y *mentoring*, sesiones formativas presenciales y tutorías grupales.



+850

Participantes
Meliá Eres Tú

CHANGE MAKERS

+1.000

Participantes
Change Makers

En plena transformación y avance hacia la digitalización en ventas (B2C & B2B) lanzamos *Change Makers*. El programa, con un enfoque global, está basado en la formación y movilización de los propios empleados.

Dirigido a un colectivo de más de 1.000 personas con diferentes perfiles, responsabilidades y roles en la Compañía, impulsa positivar la transformación, empoderar a los participantes digitales generando cambios con la motivación como base para afianzar la transformación digital de todos los procesos comerciales en el día a día de Meliá.

eMELIÁ AL SERVICIO DE LAS PERSONAS

Hace ya dos años lanzamos nuestra plataforma de conocimiento y aprendizaje, denominada eMeliá.

Con esta plataforma quisimos acercar a nuestros empleados las herramientas de formación continua con las que cuenta la Compañía.

En dos años hemos logrado posicionar internamente eMeliá como una palanca clave en la búsqueda de la eficiencia ya que hemos dotado a nuestros empleados de un canal esencial para su formación, evolución y conocimiento sobre la Compañía.

La digitalización de los procesos formativos en Meliá ha tenido una excelente acogida por parte nuestros equipos, tanto por la calidad de los contenidos como por la agilidad y dinamismo en el acceso a los mismos y su uso.

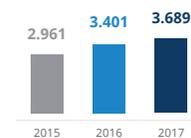
Además de haber mejorado la productividad y potenciado el conocimiento interno, hemos podido reforzar la divulgación, a

través de esta plataforma de análisis y mejora en áreas como management control, sales & marketing, Brand management, legal & compliance, así como los más de 60 manuales de procedimientos corporativos difundidos y traducidos en varios idiomas. Estamos trabajando en nuevos contenidos y áreas específicas para reforzar el planteamiento completo de acceso a información y formación orientada.

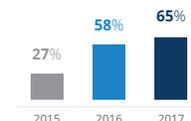
Estos avances suponen la materialización de una filosofía, metodología y líneas de formación innovadoras para reforzar el *Employee Centricity* por el que apostamos. Queremos que la experiencia de aprendizaje en Meliá sea única.

En Meliá consideramos esencial que cada uno de nuestros colaboradores asuma un rol proactivo en su propio proceso de formación, y se pueda implicar de forma directa en la cobertura de sus necesidades de autoaprendizaje continuo con sus propias expectativas y motivaciones.

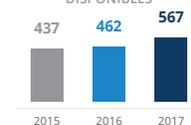
USUARIOS eMELIÁ



USUARIOS ACTIVOS



CURSOS & VIDEOS DISPONIBLES



HORAS FORMACIÓN POR PERSONA

eMELIÁ
LÍNEAS DE APRENDIZAJEApoyo en la
EXPANSIÓN

Lo primero, conocernos a nosotros mismos

Contenidos que aplican a todos los puestos de trabajo a nivel global. Diferencial de Meliá.

Enfocada a cumplimiento de:
Objetivos estratégicos
Por imperativo legal
Conocimiento específicos de la Compañía.

Apoyo en el
DESARROLLO

Decide sobre tu mejora profesional

Programas formativos ligados al desarrollo de competencias evaluadas en Performance Management

Apoyo en la
MEJORA CONTINUA

Aprende a tu ritmo

Entornos de aprendizaje de acceso ilimitado con contenidos seleccionado a partir de las necesidades expresadas por empleados

Apoyo en la
ESPECIALIZACIÓN

Especialízate en academias Meliá

Itinerarios profesionales dirigidos a colectivos claves y críticos.
Profesionalización know-how

ATRACCIÓN DE TALENTO Y EMPLEABILIDAD

Tan importante es para nosotros cuidar y desarrollar a nuestros equipos actuales como incorporar al mejor talento joven que quiera unirse a una empresa en constante crecimiento y con oportunidades de desarrollo internacional. Orientamos nuestra propuesta para atraer a los mejores. En Meliá ponemos en valor nuestra reputación y fuerza de marca para dar a conocer al talento nuestra propuesta. Por ello nos acercamos, mantenemos diálogo directo y nos damos a conocer en los entornos y plataformas más adecuadas, universidades y centros especializados.

Nuestra experiencia, adquirida a través de más de 60 años nos permite ofrecer excelentes oportunidades en un entorno muy dinámico y en una Compañía en la que la diversidad es un factor diferencial. De hecho, nuestra Compañía la integran profesionales de más de 125 países.

Estos elementos, junto a una gran presencia internacional, crecimiento continuo y una excelente reputación, unidos a valores sólidos que sitúan a la persona en el centro, completan nuestra propuesta de valor para las personas.

Esta combinación nos ha permitido ser reconocidos este año como una de las empresas más atractivas para trabajar, entre el colectivo universitario, por Universum

(posición 7), Merco Talento (posición 16) y Merco Universidades (posición 22).

La percepción positiva de Meliá es fruto de una clara apuesta por la identificación de talento en entornos académicos de referencia. Hemos firmado más de 300 acuerdos de colaboración con entidades educativas en ámbitos como la investigación, compartición de conocimiento, estudios, becas, formación y, por supuesto, contratación. Aunque el trabajo directo con entidades de carácter local es clave para nosotros dada la cercanía con las unidades de negocio a nivel internacional, hemos identificado 23 universidades que consideramos estratégicas por diferentes motivos. Durante este año hemos formalizado acuerdos de colaboración con el 81% de ellas.

Nuestra relación con las universidades es clave para nosotros por la cercanía con los alumnos, contamos con las redes sociales como un canal directo a través del cual comunicar oportunidades y establecer diálogo directo con potenciales candidatos reforzando así una comunicación clara y alineada con nuestra estrategia de marca empleadora y reclutamiento. Nuestros perfiles en Twitter, LinkedIn y Hosco han experimentado una evolución muy positiva a lo largo de 2017. El próximo año integraremos Instagram como refuerzo de esta estrategia.

7/100

Posición Universum

16/100

Posición Merco Talento

22/100

Posición Merco Universidades

+300

Acuerdos educativos

80%

Acuerdos universidades Estratégicas

+148K seguidores vs 2016

+6.100 seguidores vs 2016

+67K seguidores vs 2016

OPORTUNIDADES DE DESARROLLO E INTEGRACIÓN SOCIO-LABORAL

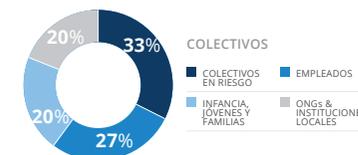
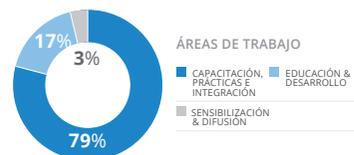
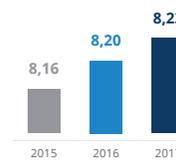
Junto a nuestros aliados buscamos generar valor compartido con la sociedad. Por ello, prestamos una especial atención a colectivos en riesgo de exclusión.

Uno de los pilares sobre los que se asienta nuestra estrategia global de Responsabilidad Corporativa es la empleabilidad social para proporcionar oportunidades de futuro en el sector turístico a estos colectivos. Por otro lado, la nueva demanda de empleo tiene en el sector social un excelente nicho de talento que queremos contribuir a impulsar.

Trabajamos de forma colaborativa y en plataforma con entidades de referencia para activar proyectos enfocados a favorecer la empleabilidad y la integración socio-laboral de jóvenes en riesgo a través de la mejora de sus habilidades y capacidades más allá de la formación técnica-teórica.

Compartimos con ellas nuestro conocimiento, espacios, un entorno real de aprendizaje y, para muchos de ellos, una oportunidad real de trabajo.

VALORACIÓN RSC



331

Iniciativas impulsadas en hoteles

+5.800

Beneficiarios

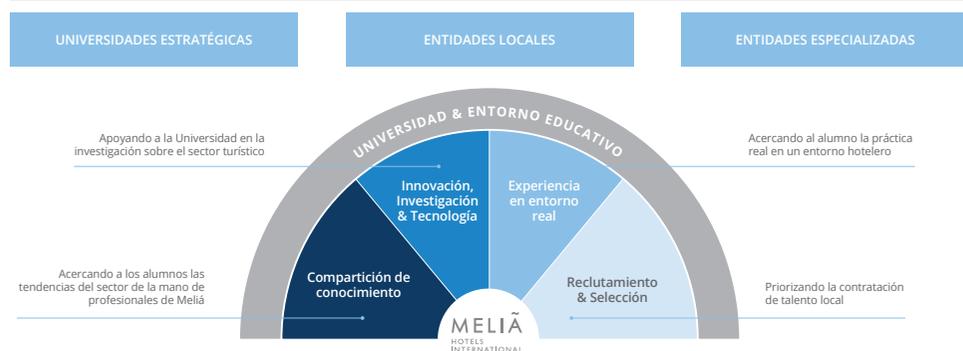
143

Entidades sociales

+434 K€

Valoración económica

MODELO DE ATRACCIÓN DE TALENTO E IMPULSO DE LA EMPLEABILIDAD



MODELO DE ATRACCIÓN DE TALENTO E IMPULSO DE LA EMPLEABILIDAD



Medioambiente

El cambio climático y el calentamiento global forman parte ya de la agenda pública internacional. La protección del medioambiente requiere de un compromiso permanente.

Somos conscientes de que nuestra actividad debe contribuir a proteger los destinos en los que operamos más allá de la reducción o mitigación del impacto de nuestra propia operación.

Según el World Economic Forum, este año el cambio climático ha dominado el panorama de riesgos globales, por lo que la industria turística se ve afectada de forma directa dada su dependencia de la calidad de los destinos y de la climatología.

El cambio climático ha sido la considerado un riesgo de especial relevancia en la 12ª edición del informe *The Global*

Risks Report 2017 y clasificado como de alto riesgo y de alta probabilidad, con los fenómenos meteorológicos extremos emergiendo como principal riesgo global. De hecho, los riesgos vinculados a la climatología se han manifestado de forma clara en el sur de los Estados Unidos y el Caribe, cuyos hoteles se han visto afectados por tres huracanes entre los meses de agosto y septiembre de 2017.

En 2017, el Consejo de Administración de Meliá aprobó nuestra Política Medioambiental, para avanzar de forma alineada con los nuevos planteamientos, enfoques y contexto frente al cambio climático. Los planteamientos recogidos en esta nueva política estaban anteriormente recogidos en la Política Global de Sostenibilidad.

CONTRIBUCIÓN DE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

Queremos contribuir a preservar el entorno medioambiental y paisajístico, velando por el impacto de las actividades y fomentando la conciencia de sostenibilidad en todos nuestros grupos de interés. Este compromiso ha sido reforzado por nuestra nueva Política Medioambiental.

Por ello, nuestra preocupación como compañía hotelera por los efectos negativos de la operación alcanza a todos los aspectos de la actividad turística. Ponemos especial énfasis en la medición de las emisiones de gases de efecto invernadero generadas por la actividad hotelera: consumo de energía en los hoteles, una gestión eficiente que permita la reducción del consumo de agua, la reducción constante de nuestra dependencia de combustibles fósiles y, por supuesto, la gestión de la generación de residuos desde la función de compras.

Trabajamos para impulsar un modelo hotelero que avance de forma positiva hacia la reducción de su impacto en el clima y en los destinos. Apostamos por la innovación y la tecnología para mejorar nuestros ratios de eficiencia y nuestra gestión responsable en el consumo de recursos, la reducción de emisiones, la sensibilización sobre alternativas de movilidad sostenible y el respeto por la biodiversidad en los destinos.

Tenemos presente que nuestros clientes tienen cada vez una mayor motivación, inquietud y sensibilidad por los aspectos relacionados con el medioambiente. Somos conscientes de que en nuestro camino por avanzar en una hotelería más sostenible y responsable donde nuestros clientes juegan un papel esencial. Por ello trabajamos para implicarlos. 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.

RIESGOS DEL CAMBIO CLIMÁTICO

	FENÓMENOS CLIMATOLÓGICOS Y DESASTRES NATURALES EXTREMOS DE ALTO IMPACTO	FRACASO EN 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	Impacto en infraestructuras Daños ambientales Pérdida de vidas humanas, calidad y condiciones de vida Incremento de los niveles de pobreza	Falta de compromiso Falta de medidas efectivas para mitigar el impacto del cambio climático Impacto directo en las poblaciones Necesidad de adaptación	Consecuencias irreversibles para el medioambiente Agotamiento de recursos Factor limitante para la creación de riqueza en los destinos	Falta de prevención Delitos medioambientales Impacto negativo en la salud, infraestructuras, actividades económicas y el Medioambiente
MITIGACIÓN / PREVENCIÓN	Diseño de planta hotelera con planteamientos preventivos Gestión preventiva de fenómenos climatológicos	Integración de criterios de eficiencia y bajo impacto en el diseño o rehabilitación de planta hotelera Compromisos claros con los Objetivos de Desarrollo Sostenible Sensibilización a grupos de interés Definición de planes de acción integrales alineando modelos de negocio y cambio climático	Protección de entornos naturales y ecosistemas Impulso de la economía circular Diseño de productos y soluciones sostenibles y de bajo impacto Impulso cadena de suministro responsable	Medición del impacto para su mitigación o reducción Desarrollo de programas integrales de gestión eficiente de recursos naturales Gestión de residuos generados

Fuente: World Economic Forum, análisis propio

382

Iniciativas impulsadas en hoteles

+31 K

Clientes implicados

153

Entidades

+444 K€

Valoración económica

PRINCIPALES LÍNEAS DE TRABAJO EN MEDIOAMBIENTE



Medición del impacto para su mitigación o reducción



Contratación de energía renovable certificada
Gestión de residuos
Estandarización de sistemas y productos eficientes



Inversiones centradas en ahorro y eficiencia energética
Movilidad sostenible
Alianzas estratégicas con proveedores



Concienciación, formación y reputación
Modelo de gestión sostenible certificado (ISO 50001)

MEDICIÓN PARA LA GESTIÓN

Avanzar en este compromiso requiere una gestión y monitorización constante de nuestro nivel de consumo de recursos. Para lograrlo hemos integrado en nuestro modelo de negocio programas de eficiencia energética y de consumo responsable.

El Proyecto SAVE, con más de 10 de años de vigencia, y desarrollado *in-house* por nuestros equipos técnicos es el programa de referencia con el que trabajamos. El programa monitoriza

y mide con carácter periódico los consumos energéticos e hídricos. Además, nos permite capacitar y formar a nuestros empleados en materias vinculadas a esta materia.

Este año hemos reforzado nuestros estándares sostenibles. El programa Save sigue demostrando ser una importante herramienta para el control, la gestión y la reducción de emisiones de CO₂.

Diseño y construcción sostenible
Inversión responsable
Alianzas Estratégicas con partners de referencia

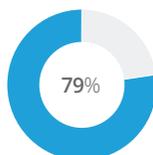
Implicación activa de Grupos de Interés
Liderazgo en la industria
Formación y capacitación para la gestión responsable del negocio



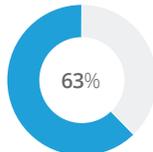
Monitorización de la operación en términos de gestión y eficiencia
Identificación de oportunidades de mejora en la gestión

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

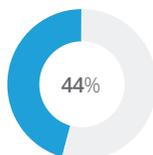
PORTFOLIO INTEGRADO SAVE



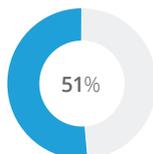
PORTFOLIO CON SENSIBILIZACIÓN A CLIENTES



PLANTILLA FORMADA EN GESTIÓN RESPONSABLE



PORTFOLIO CON ENERGÍA RENOVABLE CERTIFICADA



AVANCES 2017

▼ 12,64% KCO₂/estancia*
▼ 8,14% m³/estancia*

RETOS 2018

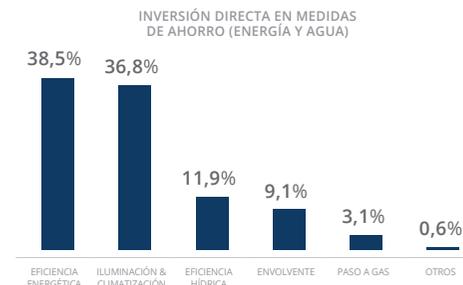
▼ 7% m³/estancia*
▲ 10% hoteles SAVE
Establecer €/KCO₂ interno

* Comparativa 2012-2017 vs 2007-2011

INVERSIÓN DIRECTA

Durante 2017 hemos invertido más de 3,54 M€ en la optimización de instalaciones y envolventes de edificios con el objetivo de reducir la demanda energética e hídrica de los hoteles. Las inversiones de ahorro y eficiencia energética ejecutadas se muestran a continuación.

3,54M€
Invertidos



MODELOS ESCO

En los últimos años estamos trabajando en proyectos de ahorro de energía a través de colaboraciones con Empresas de Servicios Energéticos (ESE's o ESCO, su acrónimo en inglés). De este modo compañías referentes en materia de ahorro y eficiencia energética han colaborado en nuestra estrategia de reducción de consumos energéticos y emisiones de gases de efecto invernadero. Durante el primer semestre del año, hemos iniciado dos proyectos de mejora energética en la región de EMEA (Meliá Berlín y Meliá Düsseldorf). Estas actuaciones han supuesto un ahorro económico superior a 38.488 € euros, así como un impacto en reducciones de CO₂ estimadas en 143.202 Kg Tn CO₂ durante el período de 2017.

Fruto de los resultados favorables de estos proyectos durante el segundo semestre hemos establecido nuevos acuerdos de colaboración con empresas como Telefónica o Indoorclima, ésta última, con un proyecto ESCO vigente en el hotel Meliá Sitges. Ambos colaboradores han iniciado el estudio en varios hoteles para comenzar la supervisión continua de las principales demandas energéticas del edificio y de este modo, poder analizar las mejoras de ahorro y eficiencia energética, así como las inversiones necesarias.

Las medidas implantadas al inicio del proyecto continúan ofreciéndonos resultados tangibles en la reducción del gasto de energía y de la huella de carbono del grupo.

Las acciones acometidas han permitido una reducción del consumo de energía equivalente a 20.248 euros anuales así como un impacto en reducciones de CO₂ entorno a las 221.612 Kg CO₂.

MEDIDAS DE AHORRO ENERGÉTICO IMPLANTADAS

- Control/monitorización energética del hotel
- Implantación de software de control/gestión de enfriadoras. Control técnico y energético
- Control anillo secundario clima mediante variación de consignas
- Control de cámaras de refrigeración
- Metodología control diario de consumos mediante mail diario
- Implantación de alarmas horarias por consumos en 4 sectores
- Metodología de apagado y encendido luces

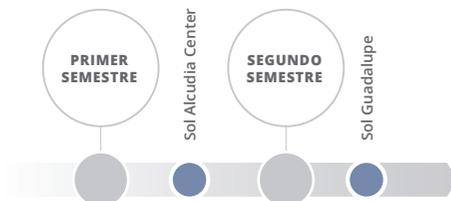


La monitorización y control de las instalaciones nos permite supervisar el rendimiento de nuestras equipos e instalaciones, dando continuidad a la identificación de mejoras de ahorro y seguimiento de las iniciativas de optimización energética.

De igual modo, hemos planteado nuevas colaboraciones en los hoteles Meliá Lebreros y Sol Príncipe con el objetivo de optimizar las actuales instalaciones de climatización.

En los hoteles Sol Alcudia Center y Sol Guadalupe hemos analizado y puesto en marcha acciones para la reforma de equipos térmicos y cambios de combustible a gas natural, menos contaminante y con mayor rendimiento que los combustibles existentes.

Estas acciones supondrán una reducción del consumo del 31% (Sol Alcudia Center) y del 30% (Sol Guadalupe), equivalentes a 30.653 kgCO₂ y a 54.528kg CO₂, respectivamente.



HOTEL	FUENTE	CONSUMO EVITADO (kWh)	AHORRO (€)	EMISIONES EVITADAS (kg CO ₂)
MELIÁ BERLIN	Electricidad	117.141	18.743	79.656
	DH	76.033	3.041	22.278
MELIÁ DUSSELDORF	Electricidad	93.450	14.952	63.546
	DH	44.206	1.752	12.952
TOTAL		330.830	38.488	178.432

AVANCES 2017

3,54 M € invertidos
8 proyectos ESCO

RETOS 2018

Incorporar atributos medioambientales a criterios de inversión
Diseño herramienta para inversión en base a criterios medioambientales

CONTRATACIÓN ENERGÉTICA

Apostamos por la contratación de energías con origen renovable certificado.

Actualmente, los mercados en los que estamos gestionando la compra en esta línea son España e Italia. Tenemos previsto extenderlo de forma progresiva a todos aquellos mercados en los que tenemos masa crítica.

Queremos estar en condiciones de acceder a precios energéticos competitivos y garantizar que esta estrategia esté alineada con los objetivos del 70% de consumo de energía verde para 2020 que nos hemos marcado.

De este modo, hemos procedido a renovar nuestros acuerdos para la compra de energía eléctrica en España e Italia, con el objetivo de que todos los hoteles y oficinas corporativas utilicen el 100% de electricidad renovable hasta finales de 2018, para el caso de España y 2019, para el caso de Italia.

Además, en Alemania, hemos firmado un acuerdo marco que nos permitirá reducir los costes de acceso a energía un 5% (electricidad y gas natural).

GESTIÓN DE RESIDUOS

Queremos disminuir el impacto ambiental que causan los residuos que generamos en el medio ambiente. Nos hemos marcado el objetivo, para 2018 de reducir los envases ligeros, como

plásticos, latas de refresco o embalajes de productos a través de las mejoras introducidas en nuestros procesos de compras.



Nuestro objetivo en 2020, de forma alineada con el objetivo de la Directiva Europea de Residuos y el RD, que es que el 50% de la masa de residuos generados en hoteles sean separados para que puedan ser reciclados.

Impulsamos una iniciativa para promover e implantar, acciones de sensibilización sobre la gestión de residuos. Lanzamos un comunicado de sensibilización para concienciar a nuestros empleados sobre la importancia de gestionar sus residuos domésticos de la manera más eficiente posible.

Además, informamos a nuestros empleados sobre cómo gestionamos la recogida selectiva en nuestros hoteles integrados en el Proyecto SAVE, de los avances dados y del objetivo que nos hemos fijado para 2020, alineado con los objetivos de la Unión Europea.

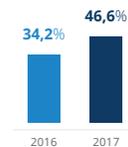
+51%

Portfolio Energía
Renovable Certificada

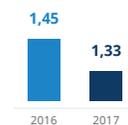
70%

Energía Verde
en 2020

RECICLAJE DE RESIDUOS



RESIDUOS / ESTANCIA (Kg)



AVANCES 2017

51,32% del portfolio con energía renovable certificada en España e Italia
Monitorización de residuos en 62 hoteles (+24% sobre objetivo)
Prueba piloto de reducción de plásticos

RETOS 2018

54% del portfolio con energía renovable certificada en España, Italia, UK y Francia
Objetivo monitorización de residuos 100% de hoteles SAVE en España
Consolidación proyecto reducción de plásticos
Definición del Protocolo de derrames significativos

MODELO DE HOTELERÍA SOSTENIBLE

CERTIFICACIÓN ISO 50001

Este año hemos obtenido la certificación de nuestro Sistema de Gestión de Energía de acuerdo a la norma ISO 50001, avalando la correcta implantación que hemos llevado a cabo en el hotel Gran Meliá Fénix de Madrid.

La ISO 50001 es una norma internacional que tiene carácter voluntario y constituye una herramienta útil para mejorar el desempeño energético de las organizaciones, cumplir con la legislación vigente en materia energética, disminuir las emisiones de gases contaminantes que provocan el cambio climático y garantizar la mejora continua, implantando las medidas de mejora detectadas en la gestión energética de la organización.

Bureau Veritas, responsable de realizar la auditoría, ha destacado en su informe de conclusiones "la consecución de la mejora del desempeño energética con resultados medibles relacionados con la eficiencia energética, el uso y consumo de la energía". El informe recoge también como punto fuerte las herramientas que hemos desarrollado para mejorar nuestra gestión energética. Nuestro sistema de gestión está basado en la nueva Política Medioambiental aprobada por nuestro Consejo de Administración en febrero de este año y está estrechamente relacionado con los principios globales ambientales de nuestra Compañía así como con los compromisos que hemos asumido en materia medioambiental. El sistema nos proporciona el marco adecuado para establecer y revisar objetivos de ahorro y eficiencia energética y para transferir el modelo a los diferentes hoteles.

AVANCES 2017	ISO 50001	RETO 2018	ISO 14001
--------------	-----------	-----------	-----------

CDP - CARBON DISCLOSURE PROJECT

Por segundo año consecutivo, en 2017 el índice Carbon Disclosure Project ha valorado de forma muy positiva nuestra estrategia en la lucha contra el cambio climático y los avances dados en los compromisos adquiridos tras la Cumbre de París 2015 (COP21). Meliá ha sido considerada la empresa líder en este campo en industria turística española (Score A-).

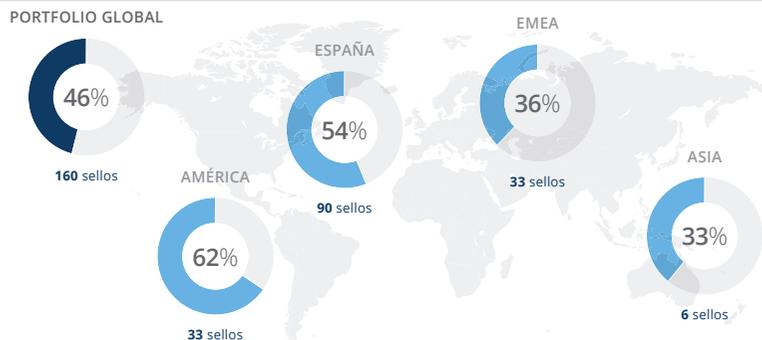
CERTIFICACIONES EN TURISMO SOSTENIBLE

Nuestro modelo de negocio se basa en asegurar la viabilidad económica de la Compañía y en el avance constante en la integración de criterios responsables en los procesos del negocio hotelero. Además de avanzar en esa integración sostenible queremos que el modelo esté certificado en turismo responsable por entidades externas y expertas en este campo aplicado a nuestra industria.

Trabajamos con las principales entidades certificadoras internacionales que, avaladas por el Global Sustainable Tourism Council, como Earthcheck y Travelife, ponen el foco principal en un turismo sostenible. Contar con un aval externo da consistencia a nuestro planteamiento y refuerza nuestra reputación corporativa. También contamos con otros sellos enfocados en turismo como Biosphere o GreenLeaders (Tripadvisor).

Contar con reconocimiento externo es clave para nosotros, ya que nos permite acercarnos a nuestros grupos de interés informándoles de los avances en la materia. Este es un punto de especial importancia para nosotros dado que uno de los asuntos de materialidad clave transmitidos por nuestros grupos de interés tiene relación directa con la sostenibilidad, el cambio climático y nuestros compromisos públicos a favor del medioambiente.

PORTFOLIO CERTIFICADO EN SOSTENIBILIDAD



HUELLA DE CARBONO



Meliá Hotels International lidera un año más la lucha contra el cambio climático en la industria turística

Score A-

HUELLA DE CARBONO MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

Alcances (tCO ₂)	2017	2016	2015
Scope 1	48.539	48.002	47.945
Scope 2	154.955	165.645	163.905
Scope 3	54.832	59.936	56.079
TOTAL	258.326	273.583	267.929

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.

EMISIONES CO₂ ÁREAS GEOGRÁFICAS (Kg/estancia, Scope 1+2)

GLOBAL	2016	2017	Dif.
	9,76	9,40	-3,63%

ESPAÑA	2016	2017	Dif.
	2,13	2,13	-

AMÉRICA	2016	2017	Dif.
	26,94	24,72	-8,22%

EMEA	2016	2017	Dif.
	12,00	12,19	+1,54%

ASIA	2016	2017	Dif.
	32,62	29,86	-8,46%

INDICADORES MEDIOAMBIENTALES



Principales magnitudes en materia de reducción de emisiones (Scope 1 + 2)

	Promedio 2012-2017	Promedio 2012-2017 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
Emisiones CO ₂ (Kg)	233.233.762	-7,07%	250.978.397
Por Estancia (Kg)	13,17	-12,64%	15,07



Principales magnitudes de reducción de consumo de agua

	Promedio 2012-2017	Promedio 2012-2017 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
Consumo de Agua (m ³)	8.965.256	-2,30%	9.175.972
Por Estancia (m ³)	0,51	-8,14%	0,55



Principales magnitudes de reducción de consumo de energía

	Promedio 2012-2017	Promedio 2012-2017 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
D. Cooling (kWh)	42.705.903	6,303,23%	666.943
D. Heating (kWh)	26.675.870	94,26%	13.732.194
Propano (kg)	3.775.527	-14,17%	4.398.650
Gas Natural (m ³)	9.406.027	12,78%	8.340.065
Gasóleo (l)	5.979.461	-35,80%	9.314.065



Principales magnitudes de reducción de consumo de electricidad

	Promedio 2012-2017	Promedio 2012-2017 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
Consumo de Electricidad (kWh)	17.709.440	6,37%	16.648.384
Por Estancia (kWh)	20,76	-13,10%	23,89

COMPROMISOS 2018

OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE AHORROS ENERGÉTICOS Y MEDIOAMBIENTALES

Actualmente calculamos los ahorros de emisiones y energía utilizando la estancia como variable principal. A lo largo de 2018 pondremos en marcha un proyecto que establecerá líneas base por hotel y fuente de energía.

Este tipo de cálculo está fundamentado en la metodología del *International Performance Measurement and Verification Protocol (IPMVP) de la Efficiency Valuation Organization (EVO)*. Su finalidad última será analizar el comportamiento energético de cada hotel teniendo en cuenta otras variables significativas como son la temperatura, ocupación, entre otras. Además, la herramienta facilitará la presupuestación de los consumos energéticos de los hoteles.

REDUCCIÓN DE RESIDUOS DE ENVASE LIGERO

Queremos reducir el impacto ambiental que causan los residuos sobre el medioambiente. Por ello, en 2018 seguiremos explorando alternativas para reducir envases ligeros, como plásticos, latas de refresco o embalajes de productos a través de las mejoras introducidas en nuestro proceso de compras.

GESTIÓN DE RESIDUOS

Continuaremos avanzando en la contabilización de los residuos en todos los hoteles de la Compañía con la finalidad de reducirlos y alcanzar el 50% de recogida selectiva.

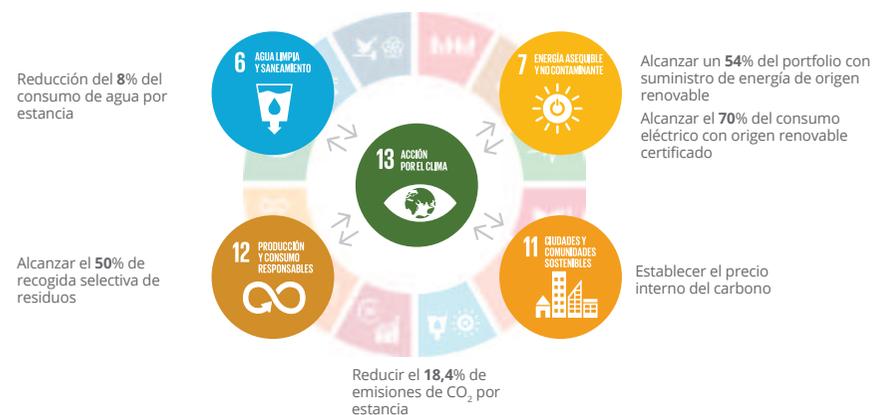
PORTFOLIO HOTELERO CERTIFICADO EN SOSTENIBILIDAD

En 2018 queremos contar con un 52% del portfolio con certificado de sostenibilidad externo, que avale la integración de los criterios y avances que impulsamos en los hoteles.

SENSIBILIZACIÓN Y DIFUSIÓN DE COMPROMISOS

Impulsaremos el conocimiento interno de nuestra nueva Política Medioambiental y seguiremos participando en foros de relevancia en materia medioambiental en los que compartiremos nuestras mejores prácticas, avances y compromisos.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE & COMPROMISOS 2020



Calviá Beach 2017, un balance de éxito

Tras despuntar en el desarrollo del turismo vacacional europeo en los 60 y su liderazgo entre las décadas de los 70 y 80, se inicia una decadencia progresiva motivada por la apuesta por un negocio de corto plazo, de poco valor añadido y, como consecuencia, de escaso impacto local. En 2010, la degradación de la zona había afectado no sólo a la calidad de la oferta hotelera y comercial, sino al destino en su conjunto.

Además de esta realidad de destino en el plano turístico, nos enfrentábamos a un contexto marcado por una grave crisis económica. Meliá, a pesar del contexto, decidí apostar por el destino, renovarse y transformarlo para lograr reposicionarlo como un destino atractivo, innovador, de calidad y de impacto positivo.

Nuestro objetivo al tomar esta decisión estratégica buscó evolucionar del círculo vicioso de impacto negativo que vivía el destino a un bucle virtuoso que transformara el destino.

El proyecto requería una importante inversión, compromiso, determinación, expertise y liderazgo. Sin duda alguna suponía un gran desafío. Tomamos como referencia procesos similares que ya se habían acometido con anterioridad en Miami Beach y Barcelona.

Conscientes de la envergadura del proyecto, decidimos promover una estrategia que aunase y motivase a todos los grupos de interés, desde el propio sector hotelero hasta las autoridades locales y el Gobierno de la Comunidad, así como otros sectores localizados en la zona.

La inversión requería un detallado plan de inversión en cuatro fases a acometer en seis años con un volumen de

inversión estimado de 190 millones de euros. La presentación del proyecto, pionero en España, fue declarado "Proyecto de Interés Autonómico" en 2011. Contó con el respaldo y soporte de las altas instituciones públicas y el apoyo de la administración para agilizar los trámites necesarios y la actualización de espacios públicos y paseos.

Entre 2012 y 2015 se mejoró la playa, se inició el proceso de atracción de marcas internacionales, se abrieron dos hoteles nuevos, ME Mallorca y Sol Wave House junto a socios de referencia como Avenue Capital y Starwood Capital Group y procedimos a renovar nuestro portfolio hotelero.

En 2016 afrontamos nuevos retos como la renovación y rebranding, a la marca Meliá Hotels & Resorts, del antiguo y emblemático hotel Sol Antillas, hoy Meliá Calviá Beach, así como la demolición del hotel Sol Jamaica.

En 2017 hemos iniciado la construcción del nuevo hotel Sol House The Plaza (antiguo Jamaica), fundamental para revitalizar la Avenida de Magaluf, en la segunda línea de mar. Además, también se ha dado comienzo a la construcción de Momentum Plaza, centro comercial ubicado en la costa de Calviá, rodeado de algunas de las mejores áreas residenciales de Mallorca. Este desarrollo está llamado a convertirse en la mejor oferta de ocio, moda y restauración de calidad de Calviá.

Este proyecto es resultado de la colaboración público-privada para la transformación definitiva de Magaluf, con una apuesta decidida por un turismo familiar y adulto, así como una permanente renovación de las ofertas e instalaciones hoteleras, apoyadas desde organismos oficiales tanto municipales como autonómicos.

TRANSFORMACIÓN DE LA REALIDAD DE MAGALUF

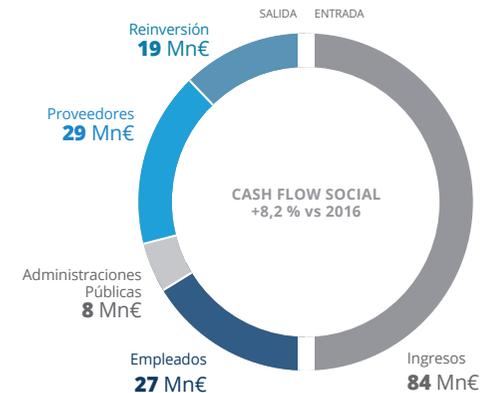
Pérdida de calidad
Precios a la baja
Temporada más corta
Escasa o nula rentabilidad
Conflictos de carácter social

Inversión, renovación y calidad
Precios y ocupación
Extensión de la temporada
Mayor rentabilidad
Seguridad

"Del círculo vicioso al bucle virtuoso"

CALVIÁ BEACH, CASH FLOW SOCIAL

Los beneficios obtenidos en el destino los revertimos en Calviá Beach, habiendo año tras año generado una mejoría e impacto en los diferentes grupos de interés y un gran impacto positivo en la sostenibilidad del entorno a largo plazo, contribuyendo así a la generación de riqueza en la comunidad local.



EVOLUCIÓN DE LAS PRINCIPALES MAGNITUDES (2011-2017)

El desarrollo impulsado en Calviá Beach está permitiendo la promoción del destino desde la perspectiva del crecimiento socioeconómico sostenible en la zona a través;

- Actualización e innovación del producto hotelero
- Mejora de la calidad hotelera vía precio y ocupación
- Atracción de nuevos segmentos y mercados
- Promoción de una oferta complementaria de comercio y ocio acorde al nuevo destino, innovadora y con marcas de renombre
- Impulso de una estrategia clara y de largo plazo
- Adecuación de infraestructuras y urbanismo integral
- Alineamiento del desarrollo con el nuevo modelo turístico
- Consolidación un modelo de gestión urbana



IMPULSO DE LA FORMACIÓN DUAL Y LA EMPLEABILIDAD (2ª EDICIÓN)

Tras la excelente acogida y resultados de la 1ª iniciativa de Formación Dual junto a Amadip Esment, en 2017 hemos dado continuidad a un modelo de formación que combina técnica y práctica en entorno real. Queremos seguir ofreciendo oportunidades a jóvenes que no cuentan con la formación adecuada o experiencia laboral.

Esta iniciativa permite también sensibilizar a la sociedad sobre la necesidad de impulsar modelos de formación técnicos, que den respuesta a los retos y necesidades sociales. Iniciativas como ésta son verdaderos motores de competitividad para combatir las altas tasas de desempleo y fracaso escolar de España.

12

Participantes
FP DUAL 2017

Esment
Escola Professional

29

Participantes
Programados
para 2018



Gobierno Corporativo

En Meliá Hotels International seguimos impulsando un modelo de Gobierno Corporativo que mejore nuestro desempeño guiado por criterios de transparencia, rigor y comportamiento responsable, para reforzar nuestro crecimiento sostenible y la confianza de todos nuestros grupos de interés

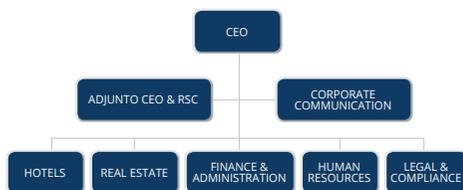
Estructura corporativa

Dentro de las actividades que realizamos en Meliá Hotels International y las entidades dependientes, destacamos las dedicadas a la explotación de hoteles en propiedad, alquiler, gestión o franquicia, así como las operaciones del club vacacional.

Algunas sociedades del Grupo realizan actividades inmobiliarias aprovechando las sinergias que ofrecen los desarrollos hoteleros en el marco del proceso de expansión.

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.

A continuación, detallamos las direcciones operativas que constituyen nuestra estructura organizativa y cuyos resultados son revisados por la máxima autoridad en la toma de decisiones.



PRINCIPAL MISIÓN DE LAS DIRECCIONES GENERALES

HOTELS

Lidera las operaciones hoteleras y del negocio de Club Vacacional de la Compañía, así como la gestión, innovación y desarrollo del portfolio de marcas del Grupo. Se responsabiliza también de la Expansión de la Compañía y de las áreas de Marketing y Distribución

REAL ESTATE

Agrupar bajo su responsabilidad funciones de gestión del portfolio inmobiliario, la gestión de activos propios, la dirección de obras, el mantenimiento y las compras de la Compañía a nivel global, y la gestión de las alianzas y *joint ventures* del Grupo

HUMAN RESOURCES

Lidera 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

FINANCE & ADMINISTRATION

Lidera las funciones de Control de Gestión, Business Intelligence, Relación con Inversores, Finanzas, Seguros, Administración, Tax, Tecnologías de la Información así como del Reporting del Grupo.

LEGAL & COMPLIANCE

Lidera los servicios de asesoramiento legal del Grupo, el Gobierno Corporativo y todas las cuestiones relacionadas con el cumplimiento normativo. Asimismo, entre sus principales funciones están la identificación de riesgos, analizar los cambios estatutarios y reguladores, determinar medidas preventivas y correctivas, entre otros

Gobierno corporativo

Como empresa cotizada desde 1996, en Meliá Hotels International hemos impulsado la implantación progresiva en nuestro modelo de Gobierno Corporativo de las recomendaciones que el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas en España sugiere. Así, además de consolidarlo, año a año le dotamos de mayor fuerza.

Asimismo, guiamos nuestra actividad turística apoyándonos en los principios de transparencia, ética, diligencia y separación de funciones entre los órganos de gestión, tanto en la toma de decisiones como en la ejecución, control y seguimiento.

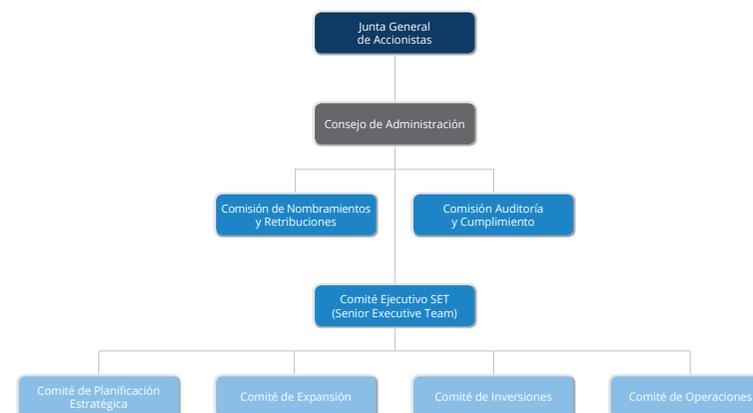
El hecho de contar con un marco de adopción y ejecución de decisiones jerarquizado, transparente y claramente establecido, refuerza nuestra visión en el medio y largo plazo asegurando la sostenibilidad de nuestra actividad, el cumplimiento de las expectativas de nuestros grupos de interés y la generación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

Nuestro modelo de Gobierno Corporativo establece directrices de actuación y comportamiento alineadas a los principios, compromisos y líneas de actuación definidas en las Políticas, Normas Internas y en el propio Código Ético.

De la misma forma, destacamos la importancia de la reputación corporativa y de la relación con nuestros principales grupos de interés. 2017 ha sido el año en el que hemos iniciado la conceptualización de nuestro modelo de relación con ellos. El modelo tendrá en la ética y la transparencia la base de la relación.

En 2017 hemos impulsado la visibilidad en nuestros órganos de gobierno de asuntos vinculados a la Responsabilidad Corporativa y medioambiente.

ÓRGANOS DE GOBIERNO



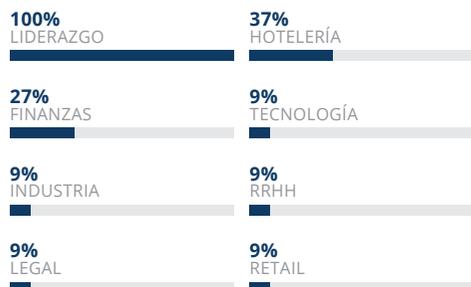
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

De acuerdo a las recomendaciones del Código de Buen Gobierno Corporativo buscamos alinear nuestros objetivos de diversidad en cuanto a ámbitos de experiencia, género, edad y porcentaje de consejeros independientes, fomentando un entorno interdisciplinario y de alto impacto.

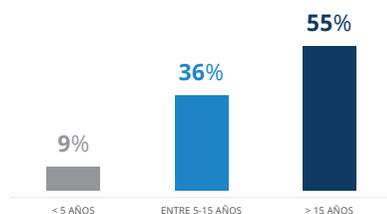
Los miembros del Consejo de Administración realizan anualmente un cuestionario de auto-evaluación para medir el desempeño y asegurar el alineamiento con los objetivos de la Compañía.



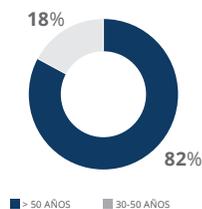
ÁMBITOS DE EXPERIENCIA



ANTIGÜEDAD



EDAD



GÉNERO



HECHOS DESTACADOS 2017

Durante el ejercicio 2017, hemos continuado con la actualización del Protocolo de Prevención y Detección de Delitos.

CUADRO NORMATIVO

Revisión y creación de Políticas sometidas a aprobación en Consejo de Administración, entre otras, en las siguientes materias:

- Selección de Consejeros
- Relación con accionistas, inversores institucionales, asesores de voto y proxy advisors
- Medioambiente
- Responsabilidad Corporativa
- Regulaciones de prevención de la corrupción
- Recursos Humanos

MISIÓN

Es el máximo órgano de gestión y supervisión de la Sociedad y sus funciones se encuentran reguladas en el artículo 34 de los Estatutos Sociales y artículo 5 del Reglamento del Consejo de Administración.

El Artículo 6 del Reglamento del Consejo de Administración establece que el criterio que debe presidir en todo momento la actuación del Consejo es obrar con diligencia, lealtad y buena fe y en el mejor interés de la Sociedad, a través de la salvaguarda de la viabilidad y continuidad de la Sociedad y de la maximización de su valor a largo plazo, sin que ningún accionista reciba un trato de privilegio en relación a los demás.

FUNCIONES

- Ostenta la representación de la Compañía
- Realiza y otorga toda clase de contratos, actos y documentos
- Convoca la Junta y ejecuta y cuida que se cumplan los acuerdos tomados por dicho Órgano
- Identifica los principales riesgos de la Sociedad
- Aprueba las Políticas de la Compañía

COMPOSICIÓN Y SKILL MATRIX

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

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

COMISIONES DELEGADAS

COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CUMPLIMIENTO

COMPOSICIÓN ACTUAL – 5 MIEMBROS

Tres Consejeros Externos Independientes (siendo uno de ellos el Presidente), un Consejero Dominical y un Consejero Externo “Otros”

REGULACIÓN

Artículo 39 Bis de los Estatutos Sociales
Artículo 14 del Reglamento de Consejo de Administración

FUNCIONES ASIGNADAS (ENTRE OTRAS)

Supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera
Mantener la relación con los auditores externos de la Sociedad
Revisar las Cuentas de la Sociedad
Examinar el cumplimiento del Reglamento Interno de Conducta en los Mercados de Valores, el Reglamento del Consejo y, en general, las reglas de gobierno de la Sociedad
Informar, con carácter previo al Consejo, sobre todas las materias previstas en la Ley, los Estatutos, el Reglamento del Consejo y, en particular, sobre: (i) la información financiera que la Sociedad deba hacer pública periódicamente; (ii) la creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales y (iii) las operaciones con partes vinculadas

ALTA DIRECCIÓN

CONSEJERO DELEGADO

D. Gabriel Escarrer Jaume, como Vicepresidente y Consejero Delegado de la Sociedad, 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

SET – SENIOR EXECUTIVE TEAM

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 Sociedad.

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.

COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES

COMPOSICIÓN ACTUAL – 4 MIEMBROS

Tres Consejeros Externos Independientes (siendo uno de ellos el Presidente) y un Consejero Dominical

REGULACIÓN

Artículos 39 Ter de los Estatutos Sociales
Artículo 15 del Reglamento de Consejo de Administración

FUNCIONES ASIGNADAS (ENTRE OTRAS)

Formula y revisa los criterios que deben seguirse para la composición del Consejo
Eleva al Consejo las propuestas de nombramiento de Consejeros Independientes e informa de las propuestas de nombramiento de los restantes Consejeros
Propone al Consejo los miembros que deban formar parte de cada una de las Comisiones
Propone al Consejo la Política de Retribuciones de los Consejeros
Informa en relación a las transacciones que impliquen o puedan implicar conflictos de intereses
Coordina el informe para la evaluación de la calidad y eficiencia del funcionamiento del Consejo y de las Comisiones
Informa, con carácter previo al Consejo, sobre todas las materias previstas en la Ley, los Estatutos y el Reglamento del Consejo de Administración

COMITÉ EJECUTIVO (SET)



D. Mark Hodinott
Chief Real Estate Officer

D.ª Pilar Dols
Chief Financial Officer

D. Juan Ignacio Pardo
Chief Legal & Compliance Officer

D. Gabriel Escarrer
Vicepresident & CEO

D. André P. Gerondeau
Chief Operating Officer

D. Gabriel Cánaves
Chief Human Resources Officer

MODELO DE GOBIERNO DEL CÓDIGO ÉTICO & CANAL DE DENUNCIAS

A lo largo de nuestros más de 60 años de historia, hemos atravesado distintas etapas de crecimiento, consolidación y transformación. Y aunque, nuestros valores corporativos han evolucionado con el tiempo, la naturaleza de empresa familiar ha permanecido inalterable.

Esta evolución nos ha permitido revisar y mejorar el marco de comportamiento, alineado con los nuevos valores, para garantizar la mejor cohesión, protección de todos nuestros empleados y contribución a la relación diaria con los grupos de interés. En 2012, el Consejo de Administración aprobó el primer Código Ético de la Compañía y, a través de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones del Consejo definió los canales necesarios para su puesta en funcionamiento.

Nuestro Código Ético es un conjunto de principios de actuación que ordenan y dan sentido a nuestros valores corporativos. No es un código sancionador ni una norma más, sino la cúspide de todo el marco normativo interno, que establece las bases a partir de las cuales las políticas, normas, procesos y procedimientos internos se alinean con este código.

Todos los empleados de la Compañía tenemos acceso a él a través de la web, estando disponible en seis idiomas.

Fue pensado de forma expresa para orientar la relación ética y los compromisos internos con nuestros principales grupos de interés, entre los que destacan empleados, sector turístico y competencia, directivos, sociedad, clientes, medioambiente, accionistas e inversores, administración pública, proveedores y medios de comunicación.

El Código Ético integra todos los principios y compromisos públicos asumidos por la Compañía y cuenta con su propio modelo de gobierno.

Dada la importancia del Código Ético y su Canal de Denuncias como herramientas de gestión, procedimos a realizar campañas informativas, con alcance global, para reforzar la comunicación y formación a todos nuestros empleados.

	MISIÓN	PRINCIPALES RESPONSABILIDADES
OFICINA DEL CÓDIGO ÉTICO	Actúa como un Comité coordinador de todas las actividades que sucedan en torno al Código Es un órgano canalizador que representa a todas las áreas involucradas en el seguimiento, implantación y funcionamiento del Código	Interpreta y resuelve dudas Realiza las actualizaciones oportunas Sensibiliza y forma sobre el contenido Proporciona soporte a las áreas Asesora de forma permanente
COMITÉ DE ÉTICA	Órgano colegiado independiente, cuya función es la gestión y resolución de las denuncias	Vela por la correcta implantación y funcionamiento del Canal de Denuncias Gestiona todas y cada una de las denuncias recibidas, conforme al procedimiento establecido, dando respuesta a las partes involucradas en cada uno de los casos denunciados, así como gestionando la adopción de medidas correctoras en los casos que así se requiera, según el resultado de la investigación realizada. Garantiza la confidencialidad Analiza las denuncias clasificándolas conforme a su relevancia y tipología, procediendo a informar periódicamente a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.
CANAL DE DENUNCIAS	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	Garantiza la objetividad y privacidad de las denuncias recibidas, cuya recepción y salvaguarda está gestionada por un tercero independiente Las denuncias llegan directamente al Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y al VP del Departamento de Auditoría Interna

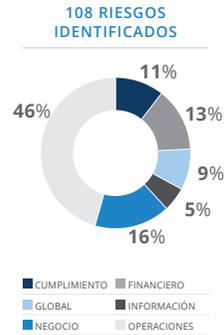
Gestión de riesgos

Todo negocio se enfrenta a riesgos inherentes a la propia actividad empresarial, cuya identificación, valoración y control es fundamental.

Por ello, en Meliá Hotels International contamos con un modelo de gestión de riesgos cuyo objetivo es asegurar que los principales riesgos que pudieran afectar a nuestra estrategia y objetivos sean identificados, analizados y valorados en

base a criterios homogéneos, gestionables y controlados de forma sistemática.

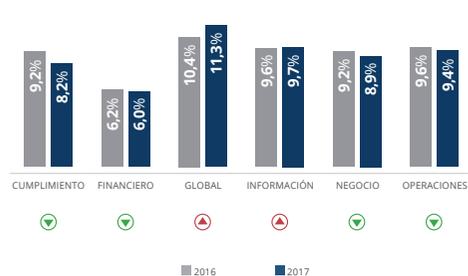
Nuestro modelo está basado en el marco integrado de Gestión de Riesgos Corporativos COSO II (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) y es un modelo de mejora continua, transversal a toda la Compañía cuyas principales etapas describimos en el siguiente esquema.



GOBIERNO DE GESTIÓN DE RIESGOS



EVOLUCIÓN VALOR PROMEDIO POR CATEGORÍA DE RIESGO



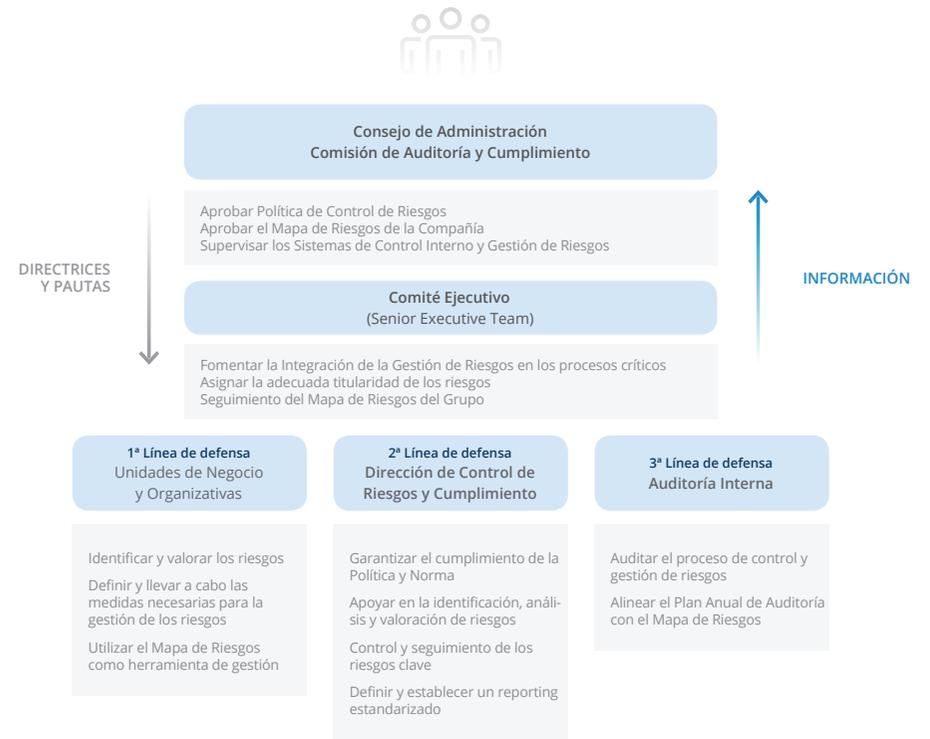
EVOLUCIÓN VALOR PROMEDIO DE LOS RIESGOS



GOBIERNO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

La Política y la Norma de Riesgos establecen los principios básicos que regirán nuestra 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 esté completamente alineado con la estrategia de la Compañía.

En el siguiente esquema detallamos la estructura y niveles de protección y defensa para la gestión de los riesgos.



MAPA DE RIESGOS

En Meliá Hotels International realizamos un análisis exhaustivo de los riesgos que pueden afectar a la Compañía, en función de nuestras prioridades estratégicas.

El siguiente gráfico muestra los riesgos más relevantes según la valoración efectuada. Aquellos riesgos que por su naturaleza y/o efecto pudieran tener un impacto en varias prioridades estratégicas se han ubicado en el cuadrante, en el que se considera existirá un mayor impacto negativo.

Nota: La identificación de estos riesgos no implica su materialización durante el ejercicio. No obstante, trabajamos en poner en marcha los mecanismos necesarios para la gestión y control de dichos riesgos.

NATURALEZA DE LOS RIESGOS

Durante 2017 han estado implicados un total de 93 Directivos en el proceso de elaboración de los Mapas de Riesgos, identificándose un total de 108 eventos de riesgo distribuidos entre las siguientes categorías de Riesgos:

Globales: derivados de eventos ajenos a la actuación de la empresa (catástrofes naturales, riesgos geopolíticos, etc.)

Financieros: eventos que afectan a las variables financieras (liquidez, crédito, deuda, tipos, etc.)

Negocio: consecuencia de las variables propias del negocio (clientes, competencia, proveedores, etc.)

Operativos: eventos cuyo origen proviene de fallos en la gestión operativa (procesos internos, controles, recursos humanos, equipos y sistemas, etc.)

Cumplimiento: riesgos con origen en cambios o incumplimientos (tanto de la normativa interna como externa)

Información: riesgos vinculados con el uso de la información (generación, análisis, comunicación, etc.)

En la Nota 4 de las cuentas anuales consolidadas se ofrece información adicional acerca de la gestión de los riesgos financieros a los que están expuestas las actividades del Grupo: riesgo de mercado (tipo de cambio y tipos de interés), riesgo de crédito y riesgo de liquidez.

108

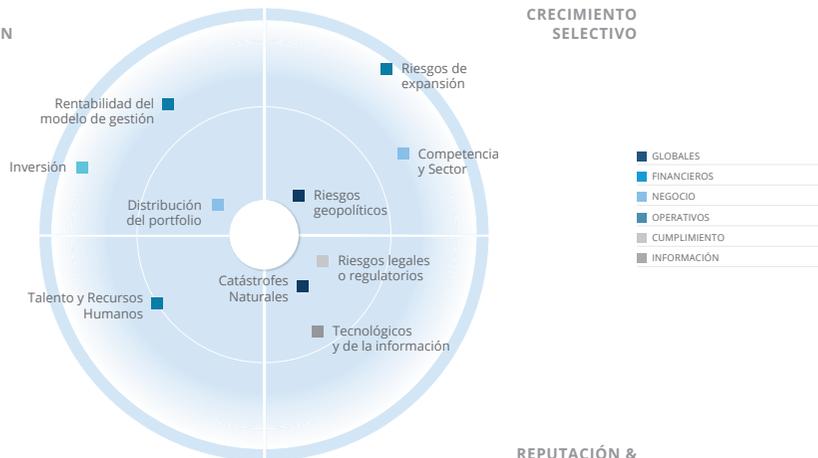
Mapas de Riesgos

93

Directivos involucrados

EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

CRECIMIENTO SELECTIVO



CULTURA E INNOVACIÓN

REPUTACIÓN & RECONOCIMIENTO

NATURALEZA	TIPO DE RIESGO	PRINCIPALES RIESGOS	TENDENCIA	IMPACTO	MEDIDAS DE GESTIÓN Y CONTROL
Globales	Geopolíticos	Terrorismo Crisis o inseguridad política en países con presencia Guerras, revueltas civiles o militares	▲	●	Establecimiento y puesta en marcha de planes de emergencia por crisis
	Catástrofes naturales	Huracanes Terremotos Volcanes Efectos adversos del cambio climático	▲	●	Protocolo de Gestión de Crisis según naturaleza de la situación
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	▼	●	Comité de Planificación Estratégica como órgano de decisión para definición, seguimiento y control de la estrategia. Análisis del sector y competencia Comité de Expansión como órgano de decisión para la aprobación, seguimiento y control de los proyectos
	Expansión y crecimiento	Necesidades de recursos y capacidades para asimilar el ritmo de crecimiento Adecuada elección de zonas, países y partners	▶	●	Realización de fichas de análisis de riesgos por proyecto
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	▼	●	Continuidad y desarrollo de los programas de: • Desarrollo interno • Canteras de talento en puestos clave • Liderazgo transformador Desarrollo de la estrategia de formación Desarrollo de la estrategia en redes sociales Potenciación de la relación con el mundo académico
	Distribución del portafolio	Concentración de hoteles en determinadas zonas Dependencia de ciertas regiones /mercados / segmentos	▲	●	Desarrollo del Plan Estratégico de Expansión selectiva y cualitativa centrado en el segmento vacacional y en destinos <i>bleisure</i>
	Rentabilidad del modelo de gestión	Rentabilidad operativa del negocio Competitividad del modelo de gestión Capacidad de adaptación del modelo	▲	●	Continuidad y desarrollo de los proyectos de: • Potenciación de los canales de distribución (meliá.com, call center) • Optimización del modelo de fidelidad • Modelo de Revenue Management • Potenciación y redefinición del modelo MICE • Innovación e incorporación de nuevos atributos, servicios, etc • Estrategia y conceptos de F&B
Cumplimiento	Legales o regulatorios	Cambios legislativos o normativos Excesiva complejidad y dispersión normativa Litigios	▲	●	Existencia de un Código Ético y de un Canal de Denuncias Puesta en marcha de la función de compliance Modelo de Prevención y Detección de Delitos Penales Revisión y actualización de las políticas y normativas internas Identificación, comunicación y seguimiento de los cambios regulatorios Relaciones con asesores externos de prestigio, según necesidades
Información	Tecnológicos y de la información	Protección y seguridad de la información. Dificultad de integración de la información. Disparidad de sistemas Modelo de reporting y gestión de la información	▶	●	Continuidad y desarrollo de: • Plan estratégico de digitalización • Plan de prevención de ciberataques • Formación y concienciación en ciberseguridad • Plan de Auditoría Interna anual • Análisis para adaptación al Reglamento Europeo de Protección de datos • Proyecto de Business Intelligence y mejora en procesos de reporting
Financieros	Inversión	Proceso de inversiones (ejecución, control y seguimiento) Rentabilidad y viabilidad de las inversiones	▼	●	Existencia de un Comité de Inversiones encargado de la definición, seguimiento y control del plan de inversiones Integración de criterios de riesgo en el plan anual de inversiones

TENDENCIA

Tendencia de cada riesgo con respecto al año anterior

- ▲ Mayor riesgo
- ▶ Sin cambios
- ▼ Menor riesgo

IMPACTO

Relación de cada riesgo con nuestras líneas estratégicas

- Excelencia en la gestión
- Estrategia patrimonial
- Cultura & Transformación
- Digitalización & Innovación
- Reputación & Reconocimiento

REGIONALIZACIÓN DEL MAPA DE RIESGOS

Durante 2017 hemos elaborado, por segundo año consecutivo, Mapas de Riesgos individualizados de las diferentes regionales.

En el futuro próximo seguiremos impulsando la operatividad de los Mapas de Riesgos regionales para que contribuyan a la toma de decisiones estratégicas.

INDICADORES DE RIESGOS Y LÍMITES

Este año nuestro Consejo de Administración aprobó la actualización de la Política de Riesgos, que define los límites o niveles de tolerancia a los diferentes tipos de riesgos en función de su naturaleza, aportando una mayor visibilidad y detalle sobre la evolución y gestión de riesgos.

MODELO DE PREVENCIÓN Y DETECCIÓN DE DELITOS

MAPA DE RIESGOS PENALES

Están identificados y valorados los riesgos penales que afectan a la Compañía. Actualmente, existen un total de 22 delitos penales a los que estamos expuestos.

INVENTARIO DE CONTROLES

Para cada riesgo penal identificado se han asociado los controles internos que mitigan o disminuyen dichos riesgos, tanto generales como específicos. Existen un total de 303 controles vinculados con los riesgos penales.

SISTEMA DE VERIFICACIÓN

Contamos con la herramienta SAP GRC (Governance, Risk & Compliance) que permite realizar una gestión integral de riesgos, incluidos los penales.

A través de esta herramienta, actualizamos el Mapa de Riesgos de la Compañía, incluido el Mapa de Riesgos Penales, y verificamos la adecuación de los controles identificados, documentando las evidencias de dichos controles.

MODELO DE REPORTING

Realizamos un reporte a todos los responsables afectados, al Comité Ejecutivo, a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y al Consejo de Administración.

22

Exposición a delitos penales

303

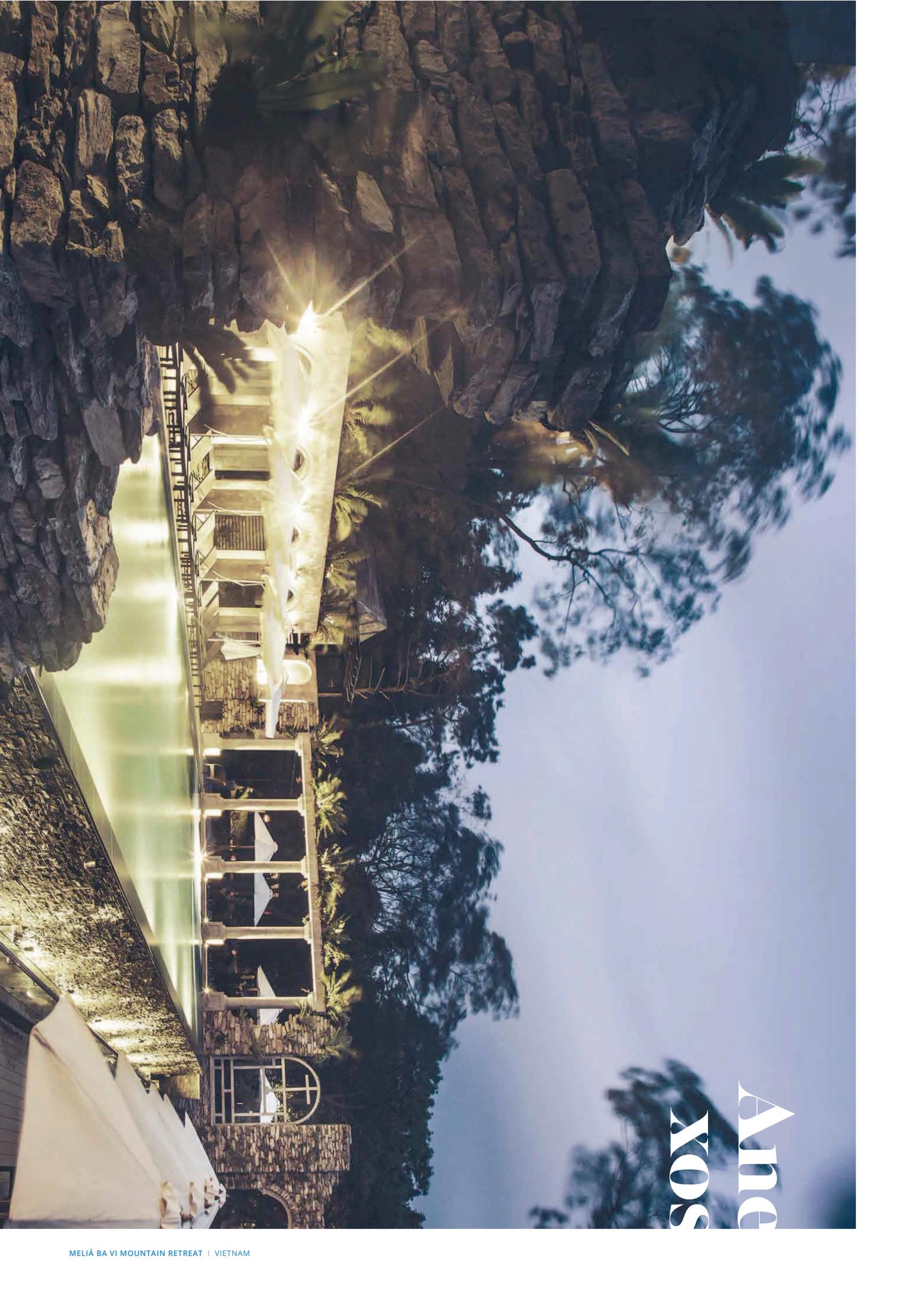
Controles de delitos penales



PALAU DE CONGRESSOS DE PALMA, ESPAÑA

MODELO DE PREVENCIÓN Y DETECCIÓN DE DELITOS





Amé XOS

Información corporativa y contactos

SEDES CORPORATIVAS

CENTRAL

Gremio Toneleros, 24. Polígono Industrial Son Castelló
07009 Palma de Mallorca. España
T (34) 971 22 44 00 · F (34) 971 22 44 08

AMÉRICA

800 Brickell Avenue 10th floor · 33131 Miami -
Florida - USA
T (1) 305 350 98 28 · F (1) 305 350 99 60

ASIA

Suite 13- A, 13th Floor, Hang Seng Bank Tower,
1000 Lujiazui Ring Road, Pudong New Area,
Shanghai, China 200120
T (86) 21 3382 0800 · F (86) 3382 0900

BRASIL

Av. Nações Unidas, 12551
04578-903 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 · F (53 7) 204 0912

ESPAÑA

Mauricio Legendre 16
28046 Madrid. España
T (34) 913 153 246 · F (34) 913 143 913

DEPARTAMENTOS CORPORATIVOS

Responsabilidad Corporativa

csr@melia.com
T (34) 971 22 45 98

Relación con Inversores

investors.relations@melia.com
T (34) 971 22 44 64

Relación con Propiedades

owners.relations@melia.com
T (34) 971 22 44 68

Atención al Accionista

club.accionista@melia.com
T (34) 971 22 45 54

Comunicación y Prensa

comunicación@melia.com
T (34) 971 22 44 64

Indicadores GRI

PORTFOLIO HOTELES CERTIFICADOS - INFORME ANUAL 2017

SUB MARCA	HOTEL	PAÍS	GSTC				
			EARTHCHECK	BIOSPHERE	TRAVELIFE	GREEN LEADERS	OTRAS
ME by Meliá	ME CABO	México	Earthcheck				
ME By Meliá	ME CANCUN	México	Earthcheck				
Paradisus	LOS CABOS	México	Earthcheck				
Meliá	CARIBE TROPICAL	Rep. Dominicana	Earthcheck				Silver
Meliá	CARIBE TROPICAL COMPLEJO (THE LEVEL)	Rep. Dominicana	Earthcheck				Silver
Meliá	LIMA	Perú		Biosphere			
Meliá	BUENOS AIRES	Argentina					Bronze
Paradisus	CANCUN	México	Earthcheck				Silver
Paradisus	PUNTA CANA	Rep. Dominicana	Earthcheck				Silver
Paradisus	PALMA REAL GOLF & SPA RESORT	Rep. Dominicana	Earthcheck				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	Earthcheck				Platinum
Paradisus	PLAYA DEL CARMEN LA ESMERALDA	México	Earthcheck				Platinum
Gran Meliá	JAKARTA	Indonesia	Earthcheck				
Meliá	BALI GARDEN VILLAS & SPA	Indonesia	Earthcheck				
Meliá	KUALA LUMPUR	Malasia	Earthcheck				
Meliá	PUROSANI	Indonesia	Earthcheck				
Meliá	HANOI	Vietnam	Earthcheck				
Sol Beach House	BEACH HOUSE BALI BENOA	Indonesia	Earthcheck				
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	Earthcheck				
Gran Meliá	FENIX	España	Earthcheck				
Gran Meliá	DON PEPE	España	Earthcheck				
Gran Meliá	PALACIO DE ISORA	España	Earthcheck			Gold	Gold
Gran Meliá	COLON	España	Earthcheck				
Gran Meliá	ROMA	Italia	Earthcheck				
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	Earthcheck				
ME by Meliá	ME IBIZA	España	Earthcheck				GreenPartner
ME by Meliá	MADRID REINA VICTORIA	España	Earthcheck				Silver
ME by Meliá	ME LONDON	Reino Unido	Earthcheck				
Gran Meliá	DE MAR	España		Biosphere			Bronze
Meliá	BARCELONA SARRIA	España					Gold
Meliá	BARCELONA SKY	España					Platinum
Meliá	BARCELONA SKY (THE LEVEL)	España					Platinum
Meliá	SANCTI PETRI	España			Member		Platinum
Meliá	BRAGA	Portugal					Silver
Meliá	MADEIRA MARE	Portugal					Platinum
Meliá	WHITE HOUSE	Reino Unido					Bronze
Meliá	MILANO	Italia					Bronze
Meliá	GENOVA	Italia					Silver
Meliá	VILLA CAPRI HOTEL & SPA	Italia		Biosphere			
Meliá	BERLIN	Alemania					Gold
Meliá	LUXEMBOURG	Luxemburgo					Gold
Meliá	PARIS NOTRE-DAME	Francia					GreenPartner
Meliá	PARIS TOUR EIFFEL	Francia					GreenPartner
Meliá	VENDOME	Francia					GreenPartner
Meliá	PARIS CHAMPS ELYSÉES	Francia					GreenPartner
Tryp	MUNCHEN CITY CENTER	Alemania					GreenPartner
Tryp	BOCHUM-WATTENSCHIED	Alemania					Bronze
Tryp	DORTMUND	Alemania					Silver
Tryp	DUSSELDORF KREFELD	Alemania					Silver
Tryp	CELLE	Alemania					Gold
Tryp	CENTRO OBERHAUSEN	Alemania					GreenPartner

SUB MARCA	HOTEL	PAÍS	GSTC		GSTC		GSTC		OTRAS
			EARTHCHECK	BIOSPHERE	TRAVELIFE	GREEN LEADERS			
Tryp	WOLFSBURG	Alemania						Silver	
Tryp	BERLIN MITTE	Alemania						GreenPartner	
Tryp	PARIS OPERA	Francia						GreenPartner	
Meliá	CALA GALDANA MENORCA	España			Gold			Bronze	
Meliá	CALA D'OR	España						Gold	
Meliá	ATLANTICO - ISLA CANELA	España		Biosphere	Gold				
Meliá	COSTA DEL SOL	España		Biosphere				Platinum	
Meliá	TAMARINDOS	España		Biosphere					
Meliá	SALINAS	España			Gold			Bronze	
Meliá	JARDINES DEL TEIDE	España			Member				
Meliá	TORTUGA BEACH	Cabo Verde			Gold				
Meliá	DUNAS BEACH & RESORT	Cabo Verde			Gold				
Sol	COSTABLANCA	España						Silver	
Sol	BARBADOS	España	Earthcheck						
Sol	CALA D'OR APARTAMENTOS	España						Silver	
Sol	FALCÓ ALL INCLUSIVE	España			Gold				
Sol	PALMANOVA - MALLORCA	España	Earthcheck						
Sol House	HOUSE IBIZA	España						Bronze	
Sol	ALCUDIA CENTER APARTAMENTOS	España						Silver	
Sol	PRINCIPE / PRINCIPITO	España			Member				
Sol	DON PABLO	España						Silver	
Sol	DON PEDRO	España						Silver	
Sol	DON MARCO	España						Silver	
Sol	BARBACAN (APTO Y BUNGALOWS)	España						GreenPartner	ISO 9001 / ISO 14001 (updated Abril 2016)
Sol Resorts	ARONA TENERIFE	España			Member				
Sol Beach House	BEACH HOUSE MALLORCA	España	Earthcheck					Silver	
Sol	GUADALUPE	España	Earthcheck						
Sol House	HOUSE MALLORCA	España	Earthcheck						
Sol House	WAVE HOUSE	España	Earthcheck						
Sol House	HOUSE COSTA DEL SOL	España			Gold			GreenPartner	
Sol Katmandú	KATMANDU PARK & RESORT	España	Earthcheck						
Meliá	ALICANTE	España						Bronze	
Meliá	PALAS ATENEA	España						Silver	
Meliá	SITGES	España						Bronze	
Meliá	GRANADA	España						Bronze	
Meliá	MADRID PRINCESA	España		Biosphere					
Meliá	CASTILLA	España						Bronze	ISO 14001
Meliá	BARAJAS	España						Bronze	
Meliá	MARBELLA BANUS	España						Silver	
Meliá	LEBREROS	España						Silver	
Meliá	SEVILLA	España						GreenPartner	
Meliá	VALENCIA	España						Bronze	
Meliá	RECOLETOS	España						Bronze	
Meliá	ZARAGOZA	España						GreenPartner	
Tryp	MERIDA MEDEA	España						Bronze	
Tryp	PALMA BELLVER	España						Bronze	ISO 14001
Innside	PALMA BOSQUE	España						Silver	
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	
Tryp	MADRID PLAZA ESPAÑA	España						Silver	
Tryp	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	
Tryp	PORT CAMBRILS	España						Bronze	
Tryp	VALLADOLID SOFIA PARQUESOL	España						Bronze	
Tryp	ZARAGOZA	España						Bronze	
Sol House	HOUSE TAGHAZOUT BAY SURF	Marruecos							Green Globe
Meliá	ATENAS	Grecia						GreenPartner	
			33	7	12	104	4		

PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA

GRI 102-8	ESPAÑA		EMEA		AMÉRICA		CUBA		ASIA		TOTAL	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Corporativo	723,67	700,28	91,27	89,96	205,85	181,27	49,68	48,33	36,40	31,20	1.106,87	1.051,03
Hotel	10.267,42	9.766,47	4.263,50	3.938,28	12.223,44	12.138,29	11.237,86	11.283,52	4.407,57	3.563,21	42.399,78	40.689,77
Circle by Meliá	3,81	7,25	0,00	0,00	283,63	348,36	0,00	0,00	0,00	0,00	287,44	355,61
Otras actividades	330,31	350,41	220,54	259,56	416,26	448,50	0,00	0,00	0,00	0,00	967,11	1.058,47
TOTAL	11.325,21	10.824,41	4.575,31	4.287,79	13.129,17	13.116,42	11.287,54	11.331,85	4.443,96	3.594,41	44.761,20	43.154,88

NÚMERO DE CONTRATACIONES POR ZONA GEOGRÁFICA Y GÉNERO

GRI 401-1	ESPAÑA						EMEA					
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
<30	350,13	313,54	337,65	337,74	687,78	651,28	231,60	241,84	226,08	203,70	457,68	445,54
30-50	388,98	417,96	446,86	499,92	835,83	917,88	190,50	151,52	103,19	104,16	293,69	255,68
>50	43,13	90,25	48,74	84,27	91,86	174,52	9,08	10,37	5,60	6,16	14,68	16,53
TOTAL	782,23	821,75	833,24	921,93	1.615,48	1.743,68	431,18	404,00	334,87	314,02	766,05	717,75

	AMÉRICA						ASIA						TOTAL	
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		2017	2016
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
<30	1.275,49	1.437,76	1.045,99	1.130,41	2.321,47	2.568,17	250,75	182,75	172,22	118,27	422,97	301,02	3.889,90	3.966,01
30-50	924,01	1.325,40	756,64	1.142,49	1.680,65	2.467,89	143,15	155,93	90,17	99,97	233,32	255,90	3.043,50	3.897,35
>50	82,39	135,78	53,72	61,27	136,11	197,05	6,64	18,22	4,41	7,51	11,05	25,73	253,70	413,83
TOTAL	2.281,89	2.898,94	1.856,34	2.334,17	4.138,24	5.233,11	400,54	356,90	266,80	225,75	667,34	582,65	7.187,10	8.277,19

TASA DE CONTRATACIONES SOBRE PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA Y GÉNERO

GRI 401-1	ESPAÑA						EMEA					
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
<30	33,35	34,64	31,24	34,20	32,28	34,41	23,27	25,48	21,45	21,91	22,33	23,72
30-50	23,63	14,59	33,18	16,41	27,92	15,53	124,60	12,62	90,91	11,33	110,24	12,06
>50	1,44	5,24	1,52	6,49	1,48	5,78	0,72	5,93	0,56	5,41	0,65	5,72
TOTAL	13,77	14,96	14,76	17,29	14,26	16,11	17,87	17,37	15,48	16,00	16,74	16,74

	AMÉRICA						ASIA						TOTAL	
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		2017	2016
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
<30	28,40	30,81	32,04	33,25	29,94	31,84	27,93	34,32	28,88	33,39	28,31	33,95	28,97	31,17
30-50	49,60	16,44	68,85	20,73	56,74	18,80	43,73	10,33	84,34	12,96	53,72	11,22	45,73	16,32
>50	1,03	7,73	0,94	5,81	0,99	7,01	0,40	5,37	0,52	8,57	0,44	6,02	1,03	6,32
TOTAL	15,93	20,01	18,39	23,43	16,95	21,40	13,88	14,99	17,13	18,61	15,02	16,21	16,06	19,18

PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA, CATEGORÍA PROFESIONAL Y GÉNERO

GRI 102-8
GRI 405-1

	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Corporativo	322,73	315,76	400,95	384,52	723,68	700,28	38,51	38,63	52,76	51,33	91,27	89,96	94,81	80,57	111,05	100,70	205,86	181,27
Director	76,23	67,76	37,39	30,04	113,62	97,80	11,50	13,62	0,06	1,46	11,56	15,08	29,12	27,78	10,09	10,34	39,21	38,12
Jefe Departamento	105,25	114,01	112,70	109,56	217,95	223,57	17,50	13,43	23,09	23,53	40,59	36,96	36,98	34,42	43,72	40,13	80,70	74,55
Personal Base	141,25	133,99	250,86	244,93	392,11	378,92	9,51	11,58	29,61	26,35	39,12	37,92	28,71	18,37	57,24	50,22	85,95	68,59
Hotel	5,144,89	4,954,61	5,122,53	4,811,86	10,267,42	9,766,47	2,226,64	2,112,41	2,035,71	1,825,87	4,263,58	3,938,28	7,761,80	7,726,26	4,461,57	4,412,03	12,233,37	12,138,29
Director	68,61	71,09	20,95	19,13	89,57	90,00	34,33	33,47	6,00	6,87	40,33	40,34	25,95	27,91	7,09	6,99	33,04	34,90
Jefes Departamento	905,38	871,79	610,80	572,67	1,516,19	1,444,46	364,61	387,15	267,31	309,73	631,93	696,89	1,204,51	1,369,24	635,17	723,80	1,839,68	2,093,04
Personal Base	4,170,89	4,011,73	4,490,77	4,220,06	8,661,67	8,232,01	1,828,23	1,691,78	1,763,09	1,509,27	3,591,32	3,201,05	6,531,34	6,329,11	3,819,31	3,681,24	10,350,65	10,010,35
Circle by Meliá	2,81	3,66	1,00	3,58	3,81	7,24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	134,92	169,30	148,71	179,06	283,63	348,36
Director	1,00	1,00	0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	2,00	2,00	1,82	4,00	3,82
Jefes Departamento	0,00	1,16	0,00	0,35	0,00	1,51	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,99	23,01	22,12	41,66	29,11	64,67
Personal Base	1,81	1,50	1,00	3,24	2,81	4,74	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	125,93	144,29	124,59	135,58	250,52	279,87
Otras Actividades	210,32	219,57	119,99	130,85	330,31	350,42	147,00	173,66	73,54	85,89	220,54	259,55	320,56	345,67	95,70	102,83	416,26	448,50
Director	7,83	9,85	0,00	0,00	7,83	9,85	0,00	0,58	0,00	0,86	0,00	1,44	3,00	2,11	0,47	0,79	3,47	2,90
Jefes Departamento	27,13	24,01	16,27	15,39	43,40	39,40	16,26	22,27	6,21	8,84	22,47	31,11	55,47	62,11	23,13	25,11	74,70	87,22
Personal Base	175,36	185,71	103,72	115,46	279,08	301,17	130,74	150,81	67,33	76,19	198,07	227,00	262,09	281,44	76,00	76,93	338,09	358,37
TOTAL	5.680,75	5.493,60	5.644,47	5.330,81	11.325,22	10.824,41	2.412,15	2.324,70	2.162,02	1.963,09	4.575,38	4.287,79	8.312,09	8.321,80	4.817,03	4.794,62	13.129,12	13.116,42

	CUBA						ASIA						TOTAL	
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL			
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Corporativo	33,94	33,45	15,72	14,88	49,66	48,33	15,74	13,48	20,66	17,72	36,40	31,20	1.106,87	1.051,04
Director	5,00	5,58	1,00	1,00	6,00	6,58	11,15	8,43	4,33	3,99	15,48	12,43	185,87	170,02
Jefe Departamento	4,42	4,00	3,00	2,88	7,42	6,88	1,59	2,48	10,64	8,73	12,23	11,21	358,89	353,17
Personal Base	24,52	23,87	11,72	11,00	36,24	34,87	3,00	2,57	5,69	5,00	8,69	7,57	562,11	527,87
Hotel	5,976,85	6,128,52	5,261,00	5,155,00	11,237,85	11,283,52	2,870,51	2,367,86	1,537,05	1,195,35	4,407,57	3,563,21	42,399,78	40,689,77
Director	22,18	20,52	0,00	0,00	22,18	20,52	12,63	10,08	3,35	3,00	15,99	13,08	201,10	198,84
Jefes Departamento	211,00	206,00	128,00	119,00	339,00	325,00	401,88	434,23	204,24	203,30	606,12	637,53	4,932,91	5,196,92
Personal Base	5,743,67	5,902,00	5,133,00	5,036,00	10,876,67	10,938,00	2,456,00	1,923,54	1,329,47	989,05	3,785,46	2,912,60	37,265,76	35,294,01
Circle by 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	287,44	355,61
Director	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00	4,82
Jefes Departamento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	29,11	66,18
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	253,33	284,61
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	967,11	1.058,46
Director	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11,30	14,19
Jefes Departamento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	140,57	157,73
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	815,24	886,54
TOTAL	6.010,79	6.161,97	5.276,72	5.169,88	11.287,51	11.331,85	2.886,25	2.381,34	1.557,71	1.213,07	4.443,97	3.594,41	44.761,20	43.154,88

PLANTILLA MEDIA POR TIPO DE JORNADA, ZONA GEOGRÁFICA Y GÉNERO

GRI 102-8

	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Corporativo	322,73	315,76	400,95	384,52	723,68	700,28	38,51	38,63	52,76	51,33	91,27	89,96	94,81	80,57	111,05	100,70	205,86	181,27
Completa	317,38	306,68	394,61	338,78	712,00	645,45	38,01	38,63	48,85	49,33	86,96	87,96	94,81	78,00	111,05	100,18	205,86	178,18
Parcial	5,35	9,09	6,34	45,74	11,68	54,83	0,50	0,00	3,91	2,00	4,31	2,00	0,00	2,57	0,00	0,52	0,00	3,09
Hotel	5,144,89	4,954,61	5,122,53	4,811,86	10,267,42	9,766,47	2,226,64	2,112,41	2,035,72	1,825,87	4,263,58	3,938,28	7,761,80	7,726,26	4,461,57	4,412,03	12,233,37	12,138,29
Completa	4,977,97	4,677,31	4,859,60	4,217,23	9,838,57	8,894,54	2,187,10	2,070,00	1,948,02	1,735,80	4,133,60	3,805,80	7,744,93	5,890,26	4,444,55	4,390,00	12,189,48	10,280,26
Parcial	166,92	277,30	262,93	594,63	428,85	871,93	39,54	43,00	87,70	90,07	129,98	133,07	16,87	1,836,00	17,02	22,03	33,89	1,858,03
Circle by Meliá	2,81	3,66	1,00	3,58	3,81	7,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	134,92	169,30	148,71	179,06	283,63	348,36
Completa	2,52	3,66	1,00	3,58	3,52	7,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	134,92	143,30	148,71	179,06	283,63	322,36
Parcial	0,28	0,00	0,00	0,00	0,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	26,00	0,00	0,00	0,00	26,00
Otras Actividades	210,32	219,57	119,99	130,85	330,31	350,41	147,00	173,66	73,54	85,89	220,54	259,55	320,56	345,67	95,70	102,83	416,26	448,50
Completa	197,89	198,33	113,72	113,01	311,60	311,33	105,62	102,66	49,70	53,00	155,31	155,00	320,56	345,67	95,70	101,83	416,26	447,50
Parcial	12,44	21,24	6,27	17,84	18,70	39,08	41,38	71,00	23,85	33,00	65,23	105,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,00
TOTAL	5.680,75	5.493,60	5.644,47	5.330,81	11.325,22	10.824,41	2.412,15	2.324,70	2.162,02	1.963,09	4.575,39	4.287,79	8.312,09	8.321,80	4.817,03	4.794,62	13.129,12	13.116,42

	CUBA						ASIA						TOTAL	
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL			
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Corporativo	33,94	33,45	15,72	14,88	49,66	48,33	15,74	13,48	20,66	17,72	36,40	31,20	1.106,87	1.051,04
Completa	33,94	33,45	15,72	14,88	49,66	48,33	15,74	13,48	20,66	17,72	36,40	31,20	1.090,88	991,12
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	15,99	59,92
Hotel	5,976,85	6,128,52	5,261,00	5,155,00	11,237,85	11,283,52	2,870,51	2,367,86	1,537,05	1,195,35	4,407,56	3,563,21	42,399,78	40,689,77
Completa	5,728,													

PLANTILLA MEDIA POR TIPO DE CONTRATO, ZONA GEOGRÁFICA Y GÉNERO

GRI 102-8	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Corporativo	322,73	315,77	400,95	384,52	723,68	700,29	38,51	38,62	52,76	51,33	91,27	89,95	94,81	80,57	111,05	100,70	205,85	181,27
Fijo	293,12	292,80	355,29	344,70	648,42	637,51	34,72	35,14	46,78	41,43	81,50	76,57	90,27	78,44	109,97	98,48	200,23	176,92
Temporal	29,61	22,96	45,65	39,81	75,26	62,78	3,79	3,48	5,98	9,90	9,77	13,38	4,54	2,13	1,08	2,22	5,62	4,35
Hotel	5.144,89	4.954,61	5.122,53	4.811,86	10.267,42	9.766,47	2.226,64	2.112,41	2.035,72	1.825,87	4.263,58	3.938,28	7.761,80	7.726,26	4.461,57	4.412,03	12.223,37	12.138,29
Fijo	3.303,05	3.394,35	2.957,26	2.900,79	6.260,31	6.295,14	1.512,76	1.262,96	1.298,84	857,37	2.811,61	2.120,33	6.000,40	5.890,11	3.439,54	3.381,44	9.439,94	9.271,55
Temporal	1.841,84	1.560,26	2.165,27	1.911,07	4.007,11	3.471,33	713,88	849,45	736,87	968,50	1.450,76	1.817,95	1.761,40	1.836,15	1.022,03	1.030,59	2.783,43	2.866,74
Circle by Meliá	2,81	3,66	1,00	3,59	3,81	7,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	134,92	169,30	148,71	179,06	283,63	348,36
Fijo	2,52	3,66	1,00	3,20	3,52	6,86	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	120,52	142,90	131,61	147,19	252,12	290,09
Temporal	0,28	0,00	0,00	0,39	0,28	0,39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14,40	26,40	17,10	31,87	31,50	58,27
Otras Actividades	210,32	219,56	119,99	130,84	330,31	350,40	147,00	173,67	73,54	85,89	220,54	259,56	320,56	345,67	95,70	102,83	416,26	448,50
Fijo	125,51	130,56	60,44	71,52	185,95	202,08	123,16	147,05	62,91	71,50	186,07	218,55	320,56	344,96	95,70	100,88	416,26	445,84
Temporal	84,81	89,00	59,55	59,32	144,36	148,32	23,83	26,62	10,63	14,39	34,47	41,01	0,00	0,71	0,00	1,95	0,00	2,66
TOTAL	5.680,75	5.493,60	5.644,47	5.330,81	11.325,22	10.824,41	2.412,15	2.324,70	2.162,02	1.963,09	4.575,39	4.287,79	8.312,09	8.321,80	4.817,03	4.794,62	13.129,11	13.116,42

	CUBA				ASIA				TOTAL					
	HOMBRE		MUJER		HOMBRE		MUJER		TOTAL					
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016				
Corporativo	33,94	33,45	15,72	14,88	49,66	48,33	15,73	13,48	20,66	17,72	36,40	31,20	1.106,87	1.051,04
Completa	33,94	33,45	15,72	14,88	49,66	48,33	15,73	13,00	20,66	16,72	36,40	29,72	1.016,21	969,06
Parcial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,48	0,00	1,00	0,00	1,48	90,66	81,99
Hotel	5.976,85	6.128,52	5.261,00	5.155,00	11.237,85	11.283,52	2.870,51	2.367,86	1.537,05	1.195,35	4.407,57	3.563,21	42.399,79	40.689,77
Completa	4.766,85	4.613,52	3.853,00	3.559,00	8.619,85	8.172,52	2.870,51	2.362,15	1.536,54	1.195,35	4.407,05	3.557,50	31.538,76	29.417,04
Parcial	1.210,00	1.515,00	1.408,00	1.596,00	2.618,00	3.111,00	0,00	5,71	0,51	0,00	0,51	5,71	10.859,81	11.272,73
Circle by 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	287,43	355,61
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	255,65	296,95
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	31,79	58,66
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	967,10	1.058,46
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	788,28	866,47
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	178,82	191,99
TOTAL	6.010,79	6.161,97	5.276,72	5.169,88	11.287,51	11.331,85	2.886,24	2.381,34	1.557,71	1.213,07	4.443,97	3.594,41	44.761,20	43.154,88

PIRÁMIDE DE EDAD POR GÉNERO Y POR ZONA GEOGRÁFICA

GRI 405-1	ESPAÑA						EMEA					
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
<30	29,79%	16,48%	24,58%	18,52%	26,86%	17,49%	44,23%	40,83%	52,42%	47,35%	48,17%	43,81%
30-50	50,92%	52,15%	58,75%	57,15%	55,33%	54,61%	50,35%	51,65%	43,42%	46,85%	47,02%	49,45%
>50	19,29%	31,37%	16,67%	24,33%	17,81%	27,90%	5,41%	7,52%	4,16%	5,80%	4,81%	6,74%
TOTAL	100%											

	AMÉRICA				ASIA				TOTAL					
	HOMBRE		MUJER		HOMBRE		MUJER		TOTAL					
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016				
<30	44,36%	32,22%	42,16%	34,05%	43,55%	32,99%	33,65%	22,36%	42,01%	29,20%	36,63%	24,67%	34,78%	29,49%
30-50	49,65%	55,66%	51,88%	55,30%	50,47%	55,51%	55,97%	63,39%	52,44%	63,58%	54,71%	63,45%	52,99%	55,34%
>50	5,99%	12,12%	5,96%	10,58%	5,98%	11,49%	10,38%	14,26%	5,55%	7,22%	8,66%	11,88%	12,23%	15,17%
TOTAL	100%													

NÚMERO DE ROTACIONES VOLUNTARIAS POR EDAD, GÉNERO Y ZONA GEOGRÁFICA

GRI 401-1	ESPAÑA						EMEA					
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
<30	30,76	46,57	32,48	37,33	63,24	83,9	96,61	95,23	104,46	108,45	201,07	203,69
30-50	44,35	52,33	33,25	43,12	77,6	95,45	105,54	80,08	74,47	73,81	180,01	153,89
>50	3,46	1,34	2,81	2,25	6,27	3,59	4,9	3,23	3,7	3,75	8,6	6,98
TOTAL	78,57	100,24	68,54	82,7	147,11	182,94	207,05	178,54	182,63	186,01	389,68	364,56

	AMÉRICA				ASIA				TOTAL					
	HOMBRE		MUJER		HOMBRE		MUJER		TOTAL					
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016				
<30	884,69	839,12	638,72	599,65	1.523,41	1.438,77	63,44	23,93	48,79	17,41	112,23	41,34	1.899,95	1.767,70
30-50	759,87	884,80	678,23	794,60	1.438,10	1.679,40	72,31	37,73	41,76	19,85	114,07	57,57	1.809,78	1.986,31
>50	106,64	102,29	68,45	39,89	175,09	142,18	3,98	3,61	0,46	1,59	4,44	5,20	194,40	157,95
TOTAL	1.751,20	1.826,21	1.385,40	1.434,14	3.136,60	3.260,35	139,73	65,27	91,01	38,85	230,74	104,11	3.904,13	3.911,96

TASA DE ROTACIÓN VOLUNTARIA SOBRE PLANTILLA MEDIA POR EDAD, GÉNERO Y ZONA GEOGRÁFICA

GRI 401-1	ESPAÑA						EMEA					
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
<30	2,93	5,14	3,01	3,78	2,97	4,43	9,71	10,03	9,91	11,67	9,81	10,84
30-50	1,49	1,83	1,03	1,42	1,25	1,61	8,35	6,67	7,48	8,03	7,97	7,26
>50	0,21	0,08	0,21	0,17	0,21	0,12	3,20	1,85	3,26	3,29	3,23	2,42
TOTAL	1,38	1,82	1,21	1,55	1,30	1,69	8,58	7,68	8,44	9,48	8,52	8,50

	AMÉRICA				ASIA				TOTAL					
	HOMBRE		MUJER		HOMBRE		MUJER		TOTAL					
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016				
<30	19,70	17,98	19,57	17,64	19,64	17,84	7,07	4,49	8,18	4,91	7,51	4,66	14,15	13,26
30-50	9,53	10,98	11,84	14,42	10,50	12,37	4,35	2,50	4,89	2,57	4,53	2,52	7,33	8,07
>50	5,72	5,83	6,23	3,78	5,91	5,06	1,22	1,06	0,43	1,82	1,02	1,22	2,92	2,45
TOTAL	12,23	12,61	13,73	14,39	12,85	13,34	4,84	2,74	5,84	3,20	5,19	2,90	8,72	9,06

DIRECTIVOS LOCALES POR REGIÓN

GRI 202-2	EXPATRIADO						LOCAL						TOTAL	
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER					

PLANTILLA POR NACIONALIDADES (%)

	2016	2017		2016	2017		2016	2017
1 Afgana	0,00%	0,01%	51 Española	22,70%	23,27%	101 Neozelandesa	0,00%	0,00%
2 Albana	0,02%	0,02%	52 Estonian	0,01%	0,01%	102 Nepalí	0,05%	0,03%
3 Alemana	2,29%	2,27%	53 Etiope	0,00%	0,00%	103 Nicaragüense	0,01%	0,01%
4 Algerian	0,03%	0,04%	54 Filipina	0,17%	0,18%	104 Nigeriana	0,06%	0,07%
5 Americana	1,41%	1,12%	55 Finlandesa	0,01%	0,01%	105 Noruega	0,01%	0,00%
6 Angolana	0,01%	0,00%	56 Francesa	0,57%	0,56%	106 Pakistani	0,06%	0,07%
7 Argentina	0,54%	0,69%	57 Gabonense	0,01%	0,01%	107 Panameña	0,18%	0,18%
8 Armenia	0,00%	0,00%	58 Georgiana	0,01%	0,01%	108 Paraguaya	0,02%	0,03%
9 Australiana	0,01%	0,01%	59 Ghanian	0,01%	0,01%	109 Peruana	0,46%	0,50%
10 Austríaca	0,20%	0,18%	60 Griega	0,11%	0,12%	110 Polaca	0,17%	0,18%
11 Azerbaiyana	0,00%	0,00%	61 Guatemalteca	0,00%	0,00%	111 Portuguesa	0,27%	0,28%
12 Bahama	1,39%	1,26%	62 Guineana	0,10%	0,11%	112 Rumana	0,33%	0,36%
13 Bangladesí	0,09%	0,05%	63 Guyanese	0,00%	0,00%	113 Rusa	0,08%	0,08%
14 Belga	0,06%	0,06%	64 Haitiana	0,09%	0,07%	114 Salomonesa	0,00%	0,00%
15 Beninesa	0,00%	0,00%	65 Hindú	0,32%	0,27%	115 Salvadoreña	0,00%	0,00%
16 Bielorruso	0,01%	0,01%	66 Holandesa	0,06%	0,07%	116 Santa elena	0,00%	0,00%
17 Boliviana	0,04%	0,05%	67 Hondureña	0,01%	0,02%	117 Santomense	0,00%	0,01%
18 Bosnia	0,00%	0,01%	68 Húngara	0,15%	0,13%	118 Senegalesa	0,07%	0,08%
19 Botswanan	0,00%	0,00%	69 Indonesia	4,26%	4,28%	119 Serbia	0,02%	0,02%
20 Brasileña	3,55%	3,51%	70 Inglesa	0,35%	0,01%	120 Siria	0,02%	0,01%
21 Británica	0,35%	0,33%	71 Iraní	0,01%	0,02%	121 Somalí	0,00%	0,00%
22 Búlgara	0,15%	0,20%	72 Iraquí	0,00%	0,01%	122 Sri lankan	0,06%	0,06%
23 Burkina faso	0,00%	0,00%	73 Irlandesa	0,03%	0,01%	123 Sueca	0,02%	0,02%
24 Camboyana	0,00%	0,00%	74 Islandesa	0,00%	0,00%	124 Suiza	0,02%	0,01%
25 Camerunesa	0,01%	0,01%	75 Italiana	1,35%	1,37%	125 Surafricana	0,00%	0,00%
26 Canadiense	0,01%	0,01%	76 Jaimicana	0,61%	0,82%	126 Tailandesa	0,37%	0,36%
27 Central africano	0,00%	0,00%	77 Japonesa	0,01%	0,01%	127 Taiwanesa	0,00%	0,00%
28 Checa	0,04%	0,05%	78 Jordana	0,00%	0,01%	128 Tanzana	0,55%	0,45%
29 Chilena	0,04%	0,04%	79 Kazajistání	0,00%	0,01%	129 Timor leste	0,00%	0,00%
30 China	1,53%	1,97%	80 Keniana	0,04%	0,02%	130 Togolesa	0,01%	0,01%
31 Chipriota	0,01%	0,01%	81 Kirguizistání	0,01%	0,01%	131 Tongana	0,00%	0,00%
32 Colombiana	0,21%	0,24%	82 Kuwaití	0,00%	0,00%	132 Tunecina	0,04%	0,03%
33 Comoran	0,00%	0,00%	83 Lesothan	0,00%	0,00%	133 Turca	0,04%	0,04%
34 Congoleña	0,05%	0,04%	84 Letona	0,02%	0,02%	134 Turcomana	0,00%	0,00%
35 Coreana	0,01%	0,02%	85 Libanesa	0,01%	0,00%	135 Ucraniana	0,15%	0,14%
36 Costa de marfil	0,01%	0,01%	86 Lituana	0,04%	0,04%	136 Ugandesa	0,01%	0,01%
37 Costarricense	0,01%	0,01%	87 Luciana	0,00%	0,00%	137 Uruguayaya	0,05%	0,05%
38 Croata	0,05%	0,05%	88 Luxemburguesa	0,01%	0,01%	138 Uzbega	0,01%	0,01%
39 Cubana	28,44%	25,33%	89 Macedonia	0,01%	0,01%	139 Venezolana	1,23%	1,04%
40 Danés	0,00%	0,00%	90 Madagascar	0,00%	0,01%	140 Vietnamita	1,51%	1,99%
41 De cabo verde	1,66%	2,46%	91 Malaui	0,00%	0,00%	141 Yemenita	0,00%	0,00%
42 De sierra leona	0,00%	0,00%	92 Malaya	0,32%	0,32%	142 Zambia	0,00%	0,00%
43 Djiboutian	0,00%	0,00%	93 Malí	0,02%	0,03%	143 Zimbabua	0,00%	0,00%
44 Dominicana	11,23%	11,03%	94 Marroquí	0,35%	0,57%			
45 Ecuatoriana	0,11%	0,13%	95 Mauritana	0,03%	0,04%			
46 Egipcia	0,11%	0,06%	96 Mexicana	8,70%	8,91%			
47 Emiratos árabes	0,01%	0,01%	97 Moldava	0,02%	0,01%			
48 Eritrea	0,00%	0,00%	98 Mongola	0,00%	0,00%			
49 Eslovaca	0,06%	0,06%	99 Montenegrin	0,00%	0,00%			
50 Eslovena	0,01%	0,01%	100 Myanmar	0,00%	0,99%			

ÍNDICE SEGURIDAD LABORAL (ESPAÑA)

GRI 403-2

	INCIDENCIA		FRECUENCIA		GRAVEDAD		DURACIÓN MEDIA		% ABSENTISMO POR ACCIDENTE LABORAL		% ABSENTISMO POR CONTINGENCIA COMÚN		% ABSENTISMO	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Hombres	57,94	61,6	31,99	35,35	0,55	0,53	17,1	14,89	0,44	0,42	2,62	2,59	3,06	2,99
Mujeres	64,91	75,8	36,73	43,81	0,64	0,75	17,31	17,1	0,51	0,6	3,83	3,67	4,34	4,24
TOTAL	61,44	68,59	34,34	39,5	0,59	0,64	17,21	16,09	0,47	0,51	3,22	3,12	3,69	3,6

Por desgracia, en el año 2017, registramos un accidente laboral como consecuencia del cual falleció un trabajador, que realizaba labores de mantenimiento en el hotel Meliá Sevilla.

DIFERENCIA DE SALARIOS

GRI 405-2

	España	Alemania	Brasil	China	EE.UU.	Francia	México	Reino Unido	Rep. Dom	Italia
CORPORATIVO										
Directivos	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mandos Medios	1,00	-	0,71	0,84	1,06	-	1,12	-	1,03	-
Técnicos	1,07	0,92	1,38	1,08	1,03	1,06	1,02	1,06	-	-
Personal Base	1,06	1,13	0,77	-	0,91	1,02	1,06	-	0,87	-
HOTEL										
Director Hotel	1,01	1,03	1,01	-	-	-	-	-	-	-
Mandos Intermedios	1,10	1,05	1,05	-	0,87	1,05	1,14	0,92	1,19	1,09
Personal Base	1,05	1,04	0,97	-	1,00	1,03	0,92	1,01	0,95	1,03

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

GRI 404-3

	ESPAÑA						EMEA					
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
CORPORATIVO	311	288	413	367	724	655	35	32	42	44	77	76
Director	76	81	40	42	116	123	12	10	2	4	14	14
Mandos Medios	106	99	123	112	229	211	16	16	19	22	35	38
Personal Base	129	108	250	213	379	321	7	6	21	18	28	24
HOTEL	598	416	381	218	979	634	204	31	153	13	357	44
Director	101	86	34	27	135	113	37	30	8	9	45	39
Mandos Medios	461	318	324	172	785	490	161	1	140	3	301	4
Personal Base	36	12	23	19	59	31	6		5	1	11	1
CLUB MELIÁ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Director	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mandos Medios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Personal Base	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	909	704	794	585	1,703	1,289	239	63	195	57	434	120

	AMÉRICA						ASIA						TOTAL	
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL			
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
CORPORATIVO	99	88	129	105	228	193	12	16	15	17	27	33	1,056	957
Director	21	19	10	13	31	32	10	10	4	4	14	14	175	183
Mandos Medios	42	45	41	41	83	86			3	7	5	7	354	343
Personal Base	36	24	78	51	114	75	2	3	4	8	6	11	527	431
HOTEL	30	47	21	30	51	77	13	108	6	65	19	173	1,406	928
Director	26	17	16	9	42	26	13	16	6	11	19	27	241	205
Mandos Medios	2	18		14	2	32			52	-	142	1,088	668	
Personal Base	2	12	5	7	7	19			2	-	4	77	55	
CLUB MELIÁ	6	7	5	4	11	11	-	-	-	-	-	-	11	11
Director	5	4			5	4							5	4
Mandos Medios	1	2	3	3	4	5							4	5
Personal Base		1	2	1	2	2							2	2
TOTAL	135	142	155	139	290	281	25	124	21	82	46	206	2,473	1,896

GASTOS AMBIENTALES

	2017	2016	Incr. % (2017 vs. 2016)
Análisis bacteriológico	896.797,05	826.108,00	8,56%
Auditoría calidad	110.564,05	82.619,00	33,82%
Medioambiente	110.478,81	81.823,00	35,02%
Cánon alcantarillado	1.683.896,26	1.573.990,00	6,98%
Basuras	3.730.724,40	3.670.041,00	1,65%
Cánon agua	1.744.383,52	1.816.015,00	-3,94%
TOTAL (Gj)	8.276.844,09	8.050.596,00	2,81%

EMISIONES NOX

GRI 305-7

	2017	Incr. %	2016
NOx (Kg)	95.642,92	3,45%	92.454,00

EMISIONES SOX

GRI 305-7

	2017	Incr. %	2016
sOx (Kg)	15.404,61	-7,64%	16.679,00

TOTAL CONSUMOS Y AHORROS ENERGÉTICOS

GRI 302-1

CONSUMO	UNIDAD	2017	INCREMENTO %	2016	AHORROS 2017	INCREMENTO %	2015	AHORROS 2016
Electricidad Fuentes 100% renovables	MWh	223.561,35	1,48%	220.305,88	3.255,48	3,92%	211.991,85	8.314,03
	Gj	804.820,87		792.964,01	11.856,87		763.170,66	29.793,35
Electricidad	MWh	434.011,96	-2,73%	446.193,02	-12.181,06	0,36%	444.578,27	1.614,75
	Gj	1.562.443,05		1.606.157,71	-43.714,66		1.600.481,77	5.675,94
Gas Natural	m3	10.175.988,51	0,44%	10.131.538,16	44.450,35	9,44%	9.257.490,03	874.048,13
	Gj	390.554,44		388.848,43	1.706,00		355.302,47	33.545,97
GLP	tn	4.493,59	12,12%	4.007,85	485,74	-4,11%	4.179,47	-171,62
	Gj	204.458,19		182.357,13	22.101,06		190.165,95	-7.808,82
Gasóleo	m3	3.769,15	-9,25%	4.153,55	-384,40	-9,73%	4.601,35	-447,80
	Gj	135.840,00		149.693,88	-13.853,87		165.832,71	-16.138,83
District Heating	MWh	33.316,42	0,53%	33.141,04	175,38	12,28%	29.515,15	3.625,89
	Gj	119.939,10		119.307,74	631,36		106.254,54	13.053,20
District Cooling	MWh	47.211,25	-7,56%	51.069,81	-3.858,55	12,10%	45.555,93	5.513,87
	Gj	169.960,51		183.851,32	-13.890,81		164.001,35	19.849,97
TOTAL (Gj)		2.583.195,30	-1,79%	2.630.216,2	-47.020,91	1,87%	2.582.038,79	48.177,42

ÍNDICE DE CONTENIDO GRI

CÓDIGO GRI	NOMBRE	REPORTADO	PÁGINA	COMENTARIOS / OMISIONES
GRI 102: Datos generales				
Perfil de la organización				
102-1	Nombre de la organización	SI	1	
102-2	Actividades, marcas, productos y servicios	SI	58-79	
102-3	Ubicación de la sede	SI	168	
102-4	Ubicación de las operaciones	SI	52-55	
102-5	Propiedad y forma jurídica	SI	185	Nota 1
102-6	Mercados servidos	SI	58-75	
102-7	Tamaño de la organización	SI	52-55	
102-8	Información sobre empleados y otros trabajadores	SI	171-174	
102-9	Cadena de suministro	SI	124-125	
102-10	Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	SI	52-55	
102-11	Principio o enfoque de precaución	SI	185	Nota 2
102-12	Iniciativas externas	SI	56	
102-13	Afiliación a asociaciones	SI	56	
Estrategia				
102-14	Declaración de los altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	SI	8-9	
102-15	Principales impactos, riesgos y oportunidades	SI	30-31, 162-163	
Ética y transparencia				
102-16	Valores, principios, estándares y normas de conducta	SI	22	
102-17	Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	SI	159	
Gobierno				
102-18	Estructura de gobernanza	SI	154-158	
102-19	Delegación de autoridad	SI	154	
102-20	Responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales	SI	158	
102-21	Consulta a grupos de interés sobre temas económicos, ambientales y sociales	SI	32	
102-22	Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités	SI	155-157	
102-23	Presidente del máximo órgano de gobierno	SI	157	
102-24	Nominación y selección del máximo órgano de gobierno	SI	185	Nota 3
102-25	Conflictos de intereses	SI	185	Nota 4
102-26	Función del máximo órgano de gobierno en la selección de objetivos, valores y estrategia	SI	157	
102-27	Conocimientos colectivos del máximo órgano de gobierno	SI	157	
102-28	Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	SI	158	
102-29	Identificación y gestión de los impactos económicos, ambientales y sociales	SI	32 y 163	
102-30	Eficacia de los procesos de gestión del riesgo	SI	161	
102-31	Evaluación de temas económicos, ambientales y sociales	SI	32, 160-161	
102-32	Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad	SI	180	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	NO	-	
102-36	Proceso para determinar la remuneración	NO	-	
102-37	Involucración de los grupos de interés en la remuneración	NO	-	
102-38	Ratio de compensación total anual	NO	-	
102-39	Ratio del incremento porcentual de la compensación total anual	NO	-	

CÓDIGO GRI	NOMBRE	REPORTADO	PÁGINA	COMENTARIOS / OMISIONES
Participación de los grupos de interés				
102-40	Lista de grupos de interés	SI	57	
102-41	Acuerdos de negociación colectiva	SI	181	El 100% de los trabajos en España está sujeto a convenio
102-42	Identificación y selección de grupos de interés	SI	57	
102-43	Enfoque para la participación de los grupos de interés	SI	57	
102-44	Temas y preocupaciones clave mencionados	SI	32	
Práctica de reporting				
102-45	Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	SI	181	Anexo I Cuentas Anuales
102-46	Definición de los contenidos de los informes y las coberturas del tema	SI	32-33	
102-47	Lista de temas materiales	SI	33	
102-48	Reexpresión de la información	SI	28	
102-49	Cambios en la elaboración del informe	SI	28	
102-50	Periodo objeto del informe	SI	181	1-Enero-2017 a 31-Diciembre-2017
102-51	Fecha del último informe	SI	181	Informe Anual 2016
102-52	Ciclo de elaboración de informes	SI	181	Anual
102-53	Punto de contacto para preguntas sobre el informe	SI	28	
102-54	Declaración de elaboración del informe de conformidad con los Estándares GRI	SI	28	
102-55	Índice de contenidos GRI	SI	28	
102-56	Verificación externa	SI	28	
GRI 103: Enfoque de gestión				
103-1	Explicación del tema material y su cobertura	SI		Negocio: 42-55/81-83/92-115 Gobierno Corporativo: 154-158 Hotelería Responsable: 118-133 Entorno: 30-31 Medioambiente: 140-149 Económicos: 50-51, 124-125, 150-151, 159-164, 181-182 Laborales: 134-139
103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	SI		En las páginas señaladas se da respuesta a los distintos enfoques de gestión de los asuntos materiales
103-3	Evaluación del enfoque de gestión	SI		
GRI 201: Desempeño económico				
201-1	Valor económico directo generado y distribuido	SI	50	
201-2	Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades derivados del cambio climático	SI	140, 181	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	SI	185	Nota 5
201-4	Asistencia financiera recibida del gobierno	SI	181	Alcance España. Las bonificaciones en el ejercicio ascendieron a 630.810,98 €. Los gobiernos no forman parte de la estructura accionarial
GRI 202: Presencia en el mercado				
202-1	Ratio del salario de categoría inicial estándar por sexo frente al salario mínimo local	NO	-	
202-2	Proporción de altos ejecutivos contratados de la comunidad local	SI	175	
GRI 203: Impactos económicos indirectos				
203-1	Inversiones en infraestructura y servicios apoyados	SI	150-151	
203-2	Impactos económicos indirectos significativos	SI	151	

CÓDIGO GRI	NOMBRE	REPORTADO	PÁGINA	COMENTARIOS / OMISIONES
GRI 204: Prácticas de compras				
204-1	Porción de gasto en proveedores locales	SÍ	125	
GRI 205: Anticorrupción				
205-1	Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción	SÍ	182	Durante el ejercicio se han realizado auditorías internas a 157 hoteles
205-2	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	SÍ	159, 182	Además de lo expuesto en la página 159, 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	182	En el ejercicio no se ha dado ningún caso de corrupción
GRI 206: Prácticas anticompetitivas				
206-1	Acciones jurídicas relacionadas con la competencia desleal y las prácticas monopolísticas y contra la libre competencia	SÍ	182	En el ejercicio no ha habido ningún procedimiento legal por prácticas monopolísticas, colusorias y contra la libre competencia
GRI 301: Materiales				
301-1	Materiales utilizados por peso o volumen	NO	-	
301-2	Insumos reciclados	NO	-	
301-3	Productos reutilizados y materiales de envasado	NO	-	
GRI 302: Energía				
302-1	Consumo energético dentro de la organización	SÍ	179	
302-2	Consumo energético fuera de la organización	NO	-	
302-3	Intensidad energética	SÍ	182	0,119 GJ/Estancia
302-4	Reducción del consumo energético	SÍ	148	
302-5	Reducciones de los requisitos energéticos de los productos y servicios	SÍ	148	
GRI 303: Agua				
303-1	Extracción de agua por fuente	SÍ	182	10.825.071,14 m3 (0,5 m3/estancia)
303-2	Fuentes de agua significativamente afectadas por la extracción de agua	NO	-	
303-3	Agua reciclada y reutilizada	NO	-	
GRI 304: Biodiversidad				
304-1	Centros de operaciones en propiedad, arrendados o gestionados ubicados dentro de o junto a áreas protegidas o zonas de gran valor para la biodiversidad fuera de áreas protegidas	NO	-	
304-2	Impactos significativos de actividades, productos y los servicios en la biodiversidad	NO	-	
304-3	Hábitats protegidos o restaurados	SÍ	-	No disponible. Estamos trabajando para poder reportar esta información en 2019
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	-	
GRI 305: Emisiones				
305-1	Emisiones directas de GEI (Alcance 1)	SÍ	147	
305-2	Emisiones indirectas de GEI (Alcance 2)	SÍ	147	
305-3	Otras emisiones indirectas de GEI (Alcance 3)	SÍ	147	
305-4	Intensidad de las emisiones de GEI	SÍ	182	11,936 Kg CO2/estancia
305-5	Reducción de las emisiones de GEI	SÍ	147	
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	178	
GRI 306: Vertidos y residuos				
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	182	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	-	

CÓDIGO GRI	NOMBRE	REPORTADO	PÁGINA	COMENTARIOS / OMISIONES
GRI 307: Cumplimiento medioambiental				
307-1	Incumplimiento de la legislación y normativa ambiental	SÍ	183	Durante el ejercicio se ha registrado una única sanción no monetaria relativa a una posible infracción por instalación de mobiliario
GRI 308: Evaluación ambiental de proveedores				
308-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de evaluación y selección de acuerdo con los criterios ambientales	SÍ	183	100% de nuestros proveedores seleccionados para compras centralizadas
308-2	Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y medidas adoptadas	NO	-	
GRI 401: Empleo				
401-1	Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal	SÍ	171, 175	
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	NO	-	
GRI 402: Relaciones laborales				
402-1	Plazos de aviso mínimos sobre cambios operacionales	SÍ	183	A nivel España se cumplen los plazos mínimos estipulados por los convenios colectivos, o en su defecto por el Estatuto de los trabajadores
GRI 403: Salud laboral y seguridad				
403-1	Representación de los trabajadores en comités formales trabajador-empresa de salud y seguridad	SÍ	183	88,84% de los trabajadores en España están representados en Comités de seguridad y salud
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	177	
403-3	Trabajadores con alta incidencia o alto riesgo de enfermedades relacionadas con su actividad	SÍ	183	No existen en la Compañía profesiones con una incidencia o riesgo elevado de enfermedad
403-4	Temas de salud y seguridad tratados en acuerdos formales con sindicatos	SÍ	185	Nota 6
GRI 404: Formación y educación				
404-1	Media de horas de formación al año por empleado	SÍ	175	No se reportan los datos diferenciados por género ni por categoría laboral. El procedimiento que se utiliza para el registro no dispone de la diferenciación por género ni por categoría
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	178	
GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades				
405-1	Diversidad en órganos de gobierno y empleados	SÍ	156, 172, 174	
405-2	Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres	SÍ	177	
GRI 406: No discriminación				
406-1	Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas	SÍ	183	En el ejercicio no ha habido casos de discriminación
GRI 407: Libertad de asociación y negociación colectiva				
407-1	Operaciones y proveedores cuyo derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva podría estar en riesgo	SÍ	183	0% (se excluye china porque no permite dichos acuerdos). Meliá Hotels International tiene un acuerdo con UIF-UITA que incluye estos aspectos
GRI 408: Trabajo infantil				
408-1	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil	SÍ	183	No existe riesgo en la Compañía. Meliá Hotels International tiene un acuerdo con UIF-UITA que incluye estos aspectos, además de un convenio suscrito al respecto con UNICEF
GRI 409: Trabajo forzoso u obligado				
409-1	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo forzoso u obligatorio	SÍ	183	No existe riesgo en la Compañía. Meliá Hotels International tiene un acuerdo con UIF-UITA que incluye estos aspectos.

CÓDIGO GRI	NOMBRE	REPORTADO	PÁGINA	COMENTARIOS / OMISIONES
GRI 410: Prácticas de seguridad				
410-1	Personal de seguridad capacitado en políticas o procedimientos de derechos humanos	NO	-	
GRI 411: Derechos de los pueblos indígenas				
411-1	Casos de violaciones de los derechos de los pueblos indígenas	SÍ	184	En el ejercicio no ha habido casos de violación de los derechos de los pueblos indígenas
GRI 412: Evaluación derechos humanos				
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	184	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 €
GRI 413: Comunidades locales				
413-1	Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones de impacto y programas de desarrollo	SÍ	118-121, 130-131, 141, 169-170	
413-2	Operaciones con impactos negativos (significativos y potenciales) en las comunidades locales	NO	-	
GRI 414: Evaluación social de proveedores				
414-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios sociales	SÍ	184	100% de nuestros proveedores seleccionados para compras centralizadas
414-2	Impactos sociales negativos en la cadena de suministro y medidas adoptadas	NO	-	
GRI 415: Política pública				
415-1	Contribuciones a partidos y/o representantes políticos	SÍ	184	En el ejercicio no se ha realizado ninguna contribución política
GRI 416: Salud y seguridad del cliente				
416-1	Evaluación de los impactos de salud y seguridad de los productos o servicios	SÍ	184	55 auditorías en materia PRL durante 2017 (+45% respecto a 2016)
416-2	Casos de incumplimiento relativos a los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y servicios	SÍ	184	En el ejercicio no se han registrado incidentes por incumplimiento normativo en relación a los impactos de productos y servicios en la salud y seguridad
GRI 417: Marketing y etiquetado				
417-1	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	184	En el ejercicio no se ha incumplido ninguna regulación o código voluntario relativo a la información y al etiquetado en el período de reporte
417-3	Casos de incumplimiento relacionados con comunicaciones de marketing	SÍ	184	En el ejercicio no se han dado casos de incumplimiento de normativas o códigos voluntarios relativos a la comunicación o publicidad
GRI 418-1: Privacidad del cliente				
418-1	Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente	SÍ	184	En el ejercicio no se han dado reclamaciones sobre la violación de la privacidad o fuga de datos de clientes
GRI 419-1: Cumplimiento socioeconómico 2016				
419-1	Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico	SÍ	184	No se han recibido multas significativas 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 Tonereros, 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 o los desagües o vertidos directos al medio natural.
- Eficiencia energética e hídrica.
- Control de emisiones atmosféricas.

NOTA 3

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 independiente 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, así como su reelección o separación por la Junta General. 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.

NOTA 4

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 5

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 prometidas 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 16.2 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 6

Alcance España. Meliá no mantiene acuerdos específicos con sindicatos en materia de seguridad y salud más allá que los incluidos en los convenios colectivos aplicables al 100% de los empleados. 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 Ley de Prevención de Riesgos Laborales española y en el Estatuto de los trabajadores.



SEDE CORPORATIVA | ESPAÑA

Informe Anual de Gobierno Corporativo

ANEXO I

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS COTIZADAS

DATOS IDENTIFICATIVOS DEL EMISOR

FECHA FIN DEL EJERCICIO DE REFERENCIA	31/12/2017
--	------------

C.I.F.	A78304516
---------------	-----------

DENOMINACIÓN SOCIAL

MELIA HOTELS INTERNATIONAL S.A.

DOMICILIO SOCIAL

GREMIO DE TONELEROS, 24 POL. IND. SON CASTELLO, (PALMA DE MALLORCA) BALEARES

**INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO
DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS COTIZADAS**

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

Indique si existen distintas clases de acciones con diferentes derechos asociados:

Sí No

A.2 Detalle los titulares directos e indirectos de participaciones significativas, de su sociedad a la fecha de cierre del ejercicio, excluidos los consejeros:

Nombre o denominación social del accionista	Número de derechos de voto directos	Número de derechos de voto indirectos	% sobre el total de derechos de voto
NORGES BANK	8.165.500	0	3,55%
HOTELES MALLORQUINES AGRUPADOS S.L.	25.690.989	0	11,18%
HOTELES MALLORQUINES ASOCIADOS, S.L.	30.333.066	0	13,21%
MAJORCAN HOTELS EXLUX, S.L.	11.542.525	0	5,03%

Indique los movimientos en la estructura accionarial más significativos acaecidos durante el ejercicio:

Nombre o denominación social del accionista	Fecha de la operación	Descripción de la operación
NORGES BANK	02/01/2017	Se ha descendido el 3% del capital Social
NORGES BANK	10/01/2017	Se ha superado el 3% del capital Social
NORGES BANK	16/01/2017	Se ha descendido el 3% del capital Social
NORGES BANK	17/01/2017	Se ha superado el 3% del capital Social
NORGES BANK	24/01/2017	Se ha descendido el 3% del capital Social
NORGES BANK	03/02/2017	Se ha superado el 3% del capital Social
NORGES BANK	06/02/2017	Se ha descendido el 3% del capital Social
NORGES BANK	07/02/2017	Se ha superado el 3% del capital Social
NORGES BANK	08/02/2017	Se ha descendido el 3% del capital Social
NORGES BANK	10/02/2017	Se ha superado el 3% del capital Social
NORGES BANK	13/02/2017	Se ha descendido el 3% del capital Social
NORGES BANK	13/03/2017	Se ha superado el 3% del capital Social

Nombre o denominación social del accionista	Fecha de la operación	Descripción de la operación
NORGES BANK	14/03/2017	Se ha descendido el 3% del capital Social
NORGES BANK	15/03/2017	Se ha superado el 3% del capital Social
NORGES BANK	16/03/2017	Se ha descendido el 3% del capital Social
NORGES BANK	17/03/2017	Se ha superado el 3% del capital Social
NORGES BANK	20/03/2017	Se ha descendido el 3% del capital Social
NORGES BANK	21/03/2017	Se ha superado el 3% del capital Social
NORGES BANK	22/03/2017	Se ha descendido el 3% del capital Social
NORGES BANK	04/04/2017	Se ha superado el 3% del capital Social
NORGES BANK	07/04/2017	Se ha descendido el 3% del capital Social
NORGES BANK	31/05/2017	Se ha superado el 3% del capital Social
NORGES BANK	15/06/2017	Se ha descendido el 3% del capital Social
NORGES BANK	21/06/2017	Se ha superado el 3% del capital Social
NORGES BANK	30/06/2017	Se ha descendido el 3% del capital Social
NORGES BANK	14/07/2017	Se ha superado el 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 de las acciones de la sociedad:

Nombre o denominación social del Consejero	Número de derechos de voto directos	Número de derechos de voto indirectos	% sobre el total de derechos de voto
DOÑA CARINA SZPILKA LÁZARO	0	0	0,00%
DON FERNANDO D'ORNELLAS SILVA	0	0	0,00%
DON JUAN ARENA DE LA MORA	1.000	0	0,00%
DON ALFREDO PASTOR BODMER	0	6.000	0,00%
DON GABRIEL ESCARRER JULIA	0	119.437.747	52,00%
DON JUAN VIVES CERDA	0	375	0,00%
DON SEBASTIAN ESCARRER JAUME	0	0	0,00%
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	0	0	0,00%
DON FRANCISCO JAVIER CAMPO GARCIA	0	0	0,00%
DON LUIS M ^o DIAZ DE BUSTAMANTE TERMINEL	300	0	0,00%
HOTELES MALLORQUINES CONSOLIDADOS, S.A.	51.871.167	0	22,58%

Nombre o denominación social del titular indirecto de la participación	A través de: Nombre o denominación social del titular directo de la participación	Número de derechos de voto
DON ALFREDO PASTOR BODMER	DOÑA MARÍA DEL CARMEN OLIVES PUIG	6.000
DON GABRIEL ESCARRER JULIA	HOTELES MALLORQUINES CONSOLIDADOS, S.A.	51.871.167
DON GABRIEL ESCARRER JULIA	HOTELES MALLORQUINES AGRUPADOS S.L.	25.690.989
DON GABRIEL ESCARRER JULIA	HOTELES MALLORQUINES ASOCIADOS, S.L.	30.333.066
DON GABRIEL ESCARRER JULIA	MAJORCAN HOTELS EXLUX, S.L.	11.542.525
DON JUAN VIVES CERDA	FINCA LOS NARANJOS, S.A	375

% total de derechos de voto en poder del consejo de administración	52,00%
--	--------

Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del consejo de administración de la sociedad, que posean derechos sobre acciones de la sociedad

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:

Nombre o denominación social relacionados
DON GABRIEL ESCARRER JULIA
HOTELES MALLORQUINES AGRUPADOS S.L.

Tipo de relación: Familiar

Breve descripción:

Las participaciones indirectas que se recogen el cuadro A.3 anterior están calculadas en base a las participaciones, directas o indirectas, controladas por D. Gabriel Escarrer Juliá, su esposa e hijos.

Nombre o denominación social relacionados
DON GABRIEL ESCARRER JULIA
HOTELES MALLORQUINES ASOCIADOS, S.L.

Tipo de relación: Familiar

Breve descripción:

Las participaciones indirectas que se recogen el cuadro A.3 anterior están calculadas en base a las participaciones, directas o indirectas, controladas por D. Gabriel Escarrer Juliá, su esposa e hijos.

Nombre o denominación social relacionados
DON GABRIEL ESCARRER JULIA
MAJORCAN HOTELS EXLUX, S.L.

Tipo de relación: Familiar

Breve descripción:

Las participaciones indirectas que se recogen el cuadro A.3 anterior están calculadas en base a las participaciones, directas o indirectas, controladas por D. Gabriel Escarrer Juliá, su esposa e hijos.

Nombre o denominación social relacionados
DON GABRIEL ESCARRER JULIA
HOTELES MALLORQUINES CONSOLIDADOS, S.A.

Tipo de relación: Familiar

Breve descripción:

Las participaciones indirectas que se recogen el cuadro A.3 anterior están calculadas en base a las participaciones, directas o indirectas, controladas por D. Gabriel Escarrer Juliá, su esposa e hijos.

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:

Si No

Indique si la sociedad conoce la existencia de acciones concertadas entre sus accionistas. En su caso, describalas brevemente:

Si No

En el caso de que durante el ejercicio se haya producido alguna modificación o ruptura de dichos pactos o acuerdos o acciones concertadas, indíquelo expresamente:

A.7 Indique si existe alguna persona física o jurídica que ejerza o pueda ejercer el control sobre la sociedad de acuerdo con el artículo 4 de la Ley del Mercado de Valores. En su caso, identifíquela:

Si No

Nombre o denominación social
DON GABRIEL ESCARRER JULIA

Observaciones

Si bien, de conformidad a la información previamente señalada se atribuyen a D. Gabriel Escarrer Juliá la totalidad de las acciones titularidad de las entidades Hoteles Mallorquines Consolidados, S.A., Hoteles Mallorquines Asociados, S.L., Hoteles Malloquines Agrupados, S.L. y Majorcan Hotels Exlux, S.L., la precitada titularidad accionarial pertenece, directa o indirectamente, a D. Gabriel Escarrer Julia, su esposa e hijos.

A.8 Complete los siguientes cuadros sobre la autocarera de la sociedad:

A fecha de cierre del ejercicio:

Número de acciones directas	Número de acciones indirectas (*)	% total sobre capital social
1.722.464	0	0,75%

(*) A través de:

Detalle las variaciones significativas, de acuerdo con lo dispuesto en el Real Decreto 1362/2007, realizadas durante el ejercicio:

Explique las variaciones significativas

A.9 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.9.bis Capital flotante estimado:

	%
Capital Flotante estimado	43,70

A.10 Indique si existe cualquier restricción 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.

Sí No

A.11 Indique si la junta general ha acordado adoptar medidas de neutralización frente a una oferta pública de adquisición en virtud de lo dispuesto en la Ley 6/2007.

Sí No

En su caso, explique las medidas aprobadas y los términos en que se producirá la ineficiencia de las restricciones:

A.12 Indique si la sociedad ha emitido valores que no se negocian en un mercado regulado comunitario.

Sí No

En su caso, indique las distintas clases de acciones y, para cada clase de acciones, los derechos y obligaciones que confiera.

B JUNTA GENERAL

B.1 Indique y, en su caso detalle, si existen diferencias con el régimen de mínimos previsto en la Ley de Sociedades de Capital (LSC) respecto al quórum de constitución de la junta general.

Sí No

	% 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
Quórum exigido en 1ª convocatoria	0,00%	0,00%
Quórum exigido en 2ª convocatoria	0,00%	0,00%

Descripción de las diferencias

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. 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.

B.2 Indique y, en su caso, detalle si existen diferencias con el régimen previsto en la Ley de Sociedades de Capital (LSC) para la adopción de acuerdos sociales:

Sí No

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 entidad para la adopción de acuerdos	0,00%	60,00%

Describa 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 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 del ejercicio anterior:

Fecha junta general	Datos de asistencia				Total
	% de presencia física	% en representación	% voto a distancia		
			Voto electrónico	Otros	
23/06/2016	52,37%	14,21%	0,00%	0,00%	66,58%
08/06/2017	52,50%	35,15%	0,00%	0,00%	87,65%

B.5 Indique si existe alguna restricción estatutaria que establezca un número mínimo de acciones necesarias para asistir a la junta general:

Sí No

Número de acciones necesarias para asistir a la junta general	300
---	-----

B.6 Apartado derogado.

B.7 Indique la dirección y modo de acceso a la página web de la sociedad a la información sobre gobierno corporativo y otra información sobre las juntas generales que deba ponerse a disposición de los accionistas a través de la página web de la Sociedad.

Se accede a la página web de la sociedad a través de la dirección: www.meli-hotels-international.com y haciendo click en el apartado Accionistas e Inversores, en el mismo se despliega la documentación relativa al gobierno corporativo de la Compañía, entre la que se encuentra la correspondiente a las Juntas Generales.
<http://www.meli-hotels-international.com/es/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/junta-general-accionistas>

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:

Número máximo de consejeros	15
Número mínimo de consejeros	5

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 nomb.	Fecha Último nomb.	Procedimiento de elección
DOÑA CARINA SZPILKA LAZARO		Independiente	CONSEJERO	25/02/2016	23/06/2016	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON FERNANDO D ORNELLAS SILVA		Independiente	CONSEJERO COORDINADOR INDEPENDIENTE	13/06/2012	08/06/2017	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Nombre o denominación social del consejero	Representante	Categoría del consejero	Cargo en el consejo	Fecha Primer nomb.	Fecha Último nomb.	Procedimiento de elección
DON JUAN ARENA DE LA MORA		Independiente	CONSEJERO	31/03/2009	04/06/2014	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON ALFREDO PASTOR BODMER		Otro Externo	CONSEJERO	31/05/1996	04/06/2015	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON GABRIEL ESCARRER JULIA		Dominical	PRESIDENTE	07/02/1996	04/06/2015	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON JUAN VIVES CERDA		Dominical	CONSEJERO	07/02/1996	04/06/2015	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON SEBASTIAN ESCARRER JAUME		Dominical	CONSEJERO	07/02/1996	08/06/2017	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON GABRIEL ESCARRER JAUME		Ejecutivo	VICEPRESIDENTE-CONSEJERO DELEGADO	07/04/1999	08/06/2017	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON FRANCISCO JAVIER CAMPO GARCIA		Independiente	CONSEJERO	13/06/2012	08/06/2017	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
DON LUIS M ^a DIAZ DE BUSTAMANTE TERMINEL		Independiente	SECRETARIO CONSEJERO	30/11/2010	08/06/2017	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
HOTELES MALLORQUINES CONSOLIDADOS, S.A.	DOÑA MARIA ANTONIA ESCARRER JAUME	Dominical	CONSEJERO	23/10/2000	08/06/2017	ACUERDO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Número total de consejeros	11
----------------------------	----

Indique los ceses que se hayan producido en el consejo de administración durante el periodo sujeto a información:

C.1.3 Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del consejo y su distinta categoría:

CONSEJEROS EJECUTIVOS

Nombre o denominación social del consejero	Cargo en el organigrama de la sociedad
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	VICEPRESIDENTE Y CONSEJERO DELEGADO

Número total de consejeros ejecutivos	1
% sobre el total del consejo	9,09%

CONSEJEROS EXTERNOS DOMINICALES

Nombre o denominación social del consejero	Nombre o denominación del accionista significativo a quien representa o que ha propuesto su nombramiento
DON GABRIEL ESCARRER JULIA	ACCIONISTAS SIGNIFICATIVOS
DON JUAN VIVES CERDA	HOTELES MALLORQUINES ASOCIADOS, S.L.
DON SEBASTIAN ESCARRER JAUME	HOTELES MALLORQUINES AGRUPADOS S.L.
HOTELES MALLORQUINES CONSOLIDADOS, S.A.	HOTELES MALLORQUINES CONSOLIDADOS, S.A.

Número total de consejeros dominicales	4
% sobre el total del consejo	36,36%

CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES**Nombre o denominación del consejero:**

DOÑA CARINA SZPILKA LÁZARO

Perfil:

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por ICADE E-2 y Executive MBA por el Instituto de Empresa de Madrid.

Ha ocupado puestos en Santander Investment, Argentaria (actualmente BBVA) e ING Direct entre los años 1991 y 2013.

También ha desarrollado su actividad en Oracle España, como Vicepresidenta de Unicef España y como Patrona de la Fundación Create.

Actualmente es Consejera Independiente de ABANCA, Grífols y Meliá Hotels International; socia fundadora y presidenta de K Fund Venture Capital, presidenta de ADigital y miembro de Advisory Board de Reparalia (Grupo Homeserve).

Asimismo, es miembro del Consejo Profesional de ESADE y miembro del Advisory Board de Impact.

Ha recibido numerosos premios, entre los que se encuentran "Mujer Directiva del Año" Fedede (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 #EITalento Cinco Días al Talento Ejecutivo" (2014); "Premio a la Excelencia Profesional" ADigital (2014) y "Eisenhower Innovation Fellow" (2014).

Nombre o denominación del consejero:

DON FERNANDO D'ORNELLAS SILVA

Perfil:

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 & Johnson España, asimismo ha ocupado diversos puestos dentro del Grupo Bergé desde el año 1985, Director Financiero Toyota España hasta 1992, Consejero delegado Chrysler España (1992-2004) Presidente Chrysler Portugal (1997-2012) Presidente Chrysler Colombia (2010-2012) Presidente KIA para Argentina, Perú y Portugal (2004-2012) Presidente Mitsubishi Motor Perú (2010-2012) Vicepresidente Mitsubishi Motors Chile(2001-2012), Vicepresidente SKBergé Latinoamérica (2001-2012) Presidente Bergé Automoción (2004-2012) y Consejero Delegado Grupo Bergé (2007-2012).

Desde 2004 ha ostentado entre otros cargos: Miembro del Consejo de Administración y Presidente de la Comisión de Retribuciones (2007-2009), así como Presidente del Comité de Auditoría de ENDESA S.A. (2009). Miembro del Consejo de Administración y Presidente del Comité de Auditoría (2007-2009) 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 Comisión de Auditoría (2014-2015) de DINAMIA. Vicepresidente de la Asociación Nacional de Importadores de Automóviles, Camiones, Autobuses y Motocicletas (2004-2012). Miembro fundador de las Fundaciones España-Chile y España-Perú (2011-2012). Miembro Fundación España-China y España-Japón, Asesor de Mitsubishi Corporation en la adquisición de la participación de Acciona Termosolar, S.A. (2010-2011) y Vice Presidente del Real Club de la Puerta de Hierro (2006-2010) y miembro de su Consejo Asesor, desde 2010.

Actualmente, es Miembro del Consejo de Administración desde 2012, Consejero Coordinador, Presidente del Comité de Auditoría y Cumplimiento y Miembro del Comité de Nominaciones y Retribuciones de MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL S.A. Miembro del Consejo de Administración de PROSEGUR desde 2016, Miembro del Consejo Asesor WILLIS IBERIA desde 2013, Senior Advisor España y LATAM de MITSUBISHI CORPORATION desde 2013; Senior Advisor para España y LATAM en LAZARD ASESORES FINANCIEROS S.A. desde 2013. Miembro Consejo Asesor Internacional Hispanic Society of America, Vicepresidente del Consejo Internacional del Teatro Real de Madrid, desde 2015 y Miembro del Comité Ejecutivo Fundación España-EEUU, desde 2016.

Nombre o denominación del consejero:

DON JUAN ARENA DE LA MORA

Perfil:

Doctor Ingeniero ICAI, Licenciado en Ciencias Empresariales por ICADE, Graduado en Psicología, Diplomado en Estudios Tributarios y AMP Harvard Business School.

Profesor de la Harvard Business School (2009-2010) enseñando a los MBAs.(2015) enseñando en el programa AMP (Advance Management Program) y en el IESE (2011) enseñando en el PADE

Comenzó su carrera en Bankinter donde estuvo en distintos puestos. En 1985 fué nombrado Director General y Consejero, en 1993 Consejero Delegado y CEO y desde marzo del 2002 hasta abril del 2007 fue Presidente ejecutivo.

Actualmente es Consejero de Ferrovial, Laboratorios Almirall, y de Meliá Hotels International donde ocupa posiciones en distintas Comisiones, Miembro del Consejo internacional de EVERIS, Presidente del Consejo Asesor de Consulnor, Miembro de los Consejos Asesores de Marsh y de Panda.

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.

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 de la Comisión de Gobernanza.

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.

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.

Nombre o denominación del consejero:

DON FRANCISCO JAVIER CAMPO GARCIA

Perfil:

Ingeniero Industrial por la Universidad Politécnica de Madrid, empezó su andadura laboral en 1980 en Arthur Andersen.

Más tarde, en 1985 se incorporó a Día, dónde 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. Hasta noviembre del 2014, fue presidente del grupo Zena, empresa líder de la restauración multimarca en España. Está integrado por cinco marcas comerciales: Foster's Hollywood, La Vaca Argentina, Cañas y Tapas, Domino's Pizza y Burger King.

Asimismo, ha sido Presidente del Grupo Cortefiel (Cortefiel, Springfield, 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 28.000 empresas asociadas, y más de 2 millones de empleados, y es, asimismo, 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, y miembro del Consejo Asesor de AT Kearney. Es asimismo, Patrono de la Fundación ITER, de la Fundación F. Campo, 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).

Nombre o denominación del consejero:

DON LUIS Mª DIAZ DE BUSTAMANTE TERMINEL

Perfil:

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 y Socio del Bufete Isidro D. Bustamante (1942). Su actividad profesional se ha centrado principalmente en las áreas y práctica del derecho civil, mercantil, procesal civil e internacional, así como en el asesoramiento de empresarios y empresas.

Número total de consejeros independientes	5
% total del consejo	45,45%

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.

OTROS CONSEJEROS EXTERNOS

Se identificará a los otros consejeros externos y se detallarán los motivos por los que no se puedan considerar dominicales o independientes y sus vínculos, ya sea con la sociedad, sus directivos o sus accionistas:

Nombre o denominación social del consejero:

DON ALFREDO PASTOR BODMER

Sociedad, directivo o accionista con el que mantiene el vínculo:

MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL S.A.

Motivos:

Don Alfredo Pastor Bodmer ha sido consejero de la sociedad durante un periodo continuado superior a doce años, señalando el artículo 529 duodécimo 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.

Número total de otros consejeros externos	1
% total del consejo	9,09%

Indique las variaciones que, en su caso, se hayan producido durante el periodo en la categoría de cada consejero:

C.1.4 Complete el siguiente cuadro con la información relativa al número de consejeras durante los últimos 4 ejercicios, así como el carácter de tales consejeras:

	Número de consejeras				% sobre el total de consejeros de cada tipología			
	Ejercicio 2017	Ejercicio 2016	Ejercicio 2015	Ejercicio 2014	Ejercicio 2017	Ejercicio 2016	Ejercicio 2015	Ejercicio 2014
Ejecutiva	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dominical	1	1	1	1	25,00%	25,00%	33,33%	33,33%
Independiente	1	1	0	1	20,00%	20,00%	0,00%	16,67%
Otras Externas	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total:	2	2	1	2	18,18%	18,18%	10,00%	18,18%

C.1.5 Explique las medidas que, en su caso, se hubiesen adoptado para procurar incluir en el consejo de administración un número de mujeres 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, velando para que los mismos no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de Consejeras.

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 la compañía busque deliberadamente e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado:

Explicación de las medidas

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones, en los procedimientos de selección de Consejeros, evalúa las competencias y experiencia de los candidatos 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 componentes del Consejo 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.

En concreto, en la Política de Selección de Consejeros aprobada en febrero de 2017, se 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.1.6 bis 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

Durante el ejercicio 2017, y en relación con las propuestas de reelección de Consejeros sometida a aprobación de la Junta General de Accionistas, ya 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, estableciendo que "... el Consejo de Administración debe mantener entre sus miembros Consejeros que cuenten con amplia experiencia en el sector turístico y hotelero, con conocimiento del funcionamiento interno de la Sociedad, arraigo en los valores de la empresa familiar y capacidad de adaptación a un sector en constante evolución y expansión, tanto a nivel geográfico como a nivel tecnológico".

En relación con el objetivo de presencia de Consejeras en el año 2020, la Sociedad se ha posicionado en la Política de Selección de Consejeros, aprobada el 27 de febrero de 2017 que incluye:
"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."
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.

C.1.7 Explique la forma de representación en el consejo de los accionistas con participaciones significativas.

La forma de representación en el consejo de accionistas con participaciones significativas se materializa a través de los consejeros dominicales.

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:

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

C.1.9 Indique si algún consejero ha cesado en su cargo antes del término de su mandato, si el mismo ha explicado sus razones y a través de qué medio, al consejo, y, en caso de que lo haya hecho por escrito a todo el consejo, explique a continuación, al menos los motivos que el mismo ha dado:

C.1.10 Indique, en el caso de que exista, las facultades que tienen delegadas el o los consejero/s delegado/s:

Nombre o denominación social del consejero:

DON GABRIEL ESCARRER JAUME

Breve descripción:

Tiene delegadas por el Consejo todas las facultades delegables de acuerdo con la Ley y los Estatutos.

C.1.11 Identifique, en su caso, a los miembros del consejo que asuman cargos de administradores o directivos en otras sociedades que formen parte del grupo de la sociedad cotizada:

Nombre o denominación social del consejero	Denominación social de la entidad del grupo	Cargo	¿Tiene funciones ejecutivas?
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	FARANDOLE B.V.	DIRECTOR MANCOMUNADO	NO

Nombre o denominación social del consejero	Denominación social de la entidad del grupo	Cargo	¿Tiene funciones ejecutivas?
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	INVERSIONES INMOBILIARIAS IAR 1997 C.A.	PRESIDENTE	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	MARKSERV B.V.	CONSEJERO	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	SOL MELIA ITALIA. S.R.L.	ADMINISTRADOR ÚNICO	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	INVERSIONES AREITO. S.A.	ADMINISTRADOR MANCOMUNADO	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	INMOTEL INVERSIONES ITALIA S.R.L.	ADMINISTRADOR ÚNICO	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	LONDON XXI. LIMITED	DIRECTOR	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	SOL MELIA BALKANS EAD	DIRECTOR	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	SOL MELIA PERU S.A.C.	PRESIDENTE	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	SOL MELIA HOTEL MANAGEMENT (SHANGHAI) COMPANY LTD.	DIRECTOR	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	MADELEINE PALACE S.A.S.	PRESIDENTE	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	CADSTAR FRANCE SAS	PRESIDENTE	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	HOTEL ALEXANDER SAS	PRESIDENTE	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	SOL MELIA FRANCE S.A.S.	PRESIDENTE	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	HOTEL COLBERT. S.A.S.	PRESIDENTE	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	HOTEL FRANCOIS SAS	PRESIDENTE	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	ILHA BELA GESTAO E TURISMO LIMITADA	GERENTE SOLIDARIO	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	HOTEL METROPOLITAIN S.A.S.	PRESIDENTE	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	INMOBILIARIA DISTRITO COMERCIAL C.A.	PRESIDENTE	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	LOMONDO LIMITED	DIRECTOR	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	SOL MANINVEST B.V.	CONSEJERO	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	HOTEL ROYAL ALMA S.A.S.	PRESIDENTE	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	SOL GROUP B.V.	CONSEJERO	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	MELIÁ INVERSIONES AMERICANAS N.V.	CONSEJERO DELEGADO MANCOMUNADO	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	SOL MELIÁ INVESTMENT N.V.	CONSEJERO	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	IMPULSE HOTEL DEVELOPMENT B.V.	CONSEJERO	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	SAN JUAN INVESTMENT B.V.	CONSEJERO	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	DESARROLLOS HOTELEROS SAN JUAN	CONSEJERO	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	SOL MELIA EUROPE. B.V.	CONSEJERO DELEGADO MANCOMUNADO	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	CARIBOTELS DE MÉXICO S.A.DE C.V.	PRESIDENTE	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	BISOL VALLARTA S.A.DE C.V.	PRESIDENTE	NO

Nombre o denominación social del consejero	Denominación social de la entidad del grupo	Cargo	¿Tiene funciones ejecutivas?
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	OPERADORA MESOL S.A. DE C.V.	PRESIDENTE	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL UK LTD.	DIRECTOR	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	SOL MELIÁ GREECE. S.A.	CONSEJERO	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	HOGARES BATLE S.A.	PRESIDENTE	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	TENERIFE SOL S.A.	PRESIDENTE/CONSEJERO DELEGADO	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	GEST.HOT.TURISTICA MESOL S.A.	ADMINISTRADOR ÚNICO	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	SECURISOL S.A.	PRESIDENTE	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	PRODIGIOS INTERACTIVOS, S.A.	PRESIDENTE Y CONSEJERO DELEGADO	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	INVERSIONES Y EXPLOTACIONES TURÍSTICAS S.A.	PRESIDENTE/CONSEJERO DELEGADO	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	APARTOTEL S.A.	PRESIDENTE/CONSEJERO DELEGADO	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	REALIZACIONES TURÍSTICAS S.A.	PRESIDENTE/CONSEJERO DELEGADO	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	CASINO TAMARINDOS. S.A.	PRESIDENTE	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	INVERSIONES HOTELERAS LA JAQUITA. S.A.	PRESIDENTE	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	IDISO HOTEL DISTRIBUTION S.A.	CONSEJERO	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	COLON VERONA S.A.	PRESIDENTE	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	SOL MELIÁ LUXEMBOURG. S.À.R.L.	CONSEJERO	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	HOTELES SOL MELIÁ S.L	CONSEJERO	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	SOL MELIA VACATION CLUB ESPAÑA S.L.	PRESIDENTE/CONSEJERO DELEGADO	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	HOTELPOINT S.L.U.	PRESIDENTE	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	SOL MELIA VACATION NETWORK ESPAÑA S.L.	PRESIDENTE/CONSEJERO DELEGADO	SI
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	DORPAN S.L.	PRESIDENTE	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	PT SOL MELIÁ INDONESIA	PRESIDENT DIRECTOR	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	CALA FORMENTOR S.A. DE C.V.	PRESIDENTE	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	CORPORACIÓN HOTELERA HISPANO MEXICANA S.A.	PRESIDENTE	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	DESARROLLOS SOL, S.A.	PRESIDENTE	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	AYOSA HOTELES S.L.	CONSEJERO DELEGADO MANCOMUNADO	NO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	SOL MELIÁ DEUTSCHLAND GmbH	ADMINISTRADOR SOLIDARIO	SI

C.1.12 Detalle, en su caso, los consejeros de su sociedad que sean miembros del consejo de administración 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 del grupo	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 JUAN ARENA DE LA MORA	FERROVIAL S.A.	CONSEJERO
DON FRANCISCO JAVIER CAMPO GARCIA	BANKIA, S.A.	CONSEJERO

C.1.13 Indique y, en su caso explique, si la sociedad ha establecido reglas sobre el número de consejeros de los que puedan formar parte sus consejeros:

Si No

C.1.14 Apartado derogado.

C.1.15 Indique la remuneración global del consejo de administración:

Remuneración del consejo de administración (miles de euros)	2.091
Importe de los derechos acumulados por los consejeros actuales en materia de pensiones (miles de euros)	0
Importe de los derechos acumulados por los consejeros antiguos en materia de pensiones (miles de euros)	0

C.1.16 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
DON GABRIEL CÁNAVES PICORNELL	CHIEF HUMAN RESOURCES OFFICER
DOÑA PILAR DOLS COMPANY	CHIEF FINANCIAL AND ADMINISTRATION OFFICER
DON JUAN IGNACIO PARDO GARCIA	CHIEF LEGAL & COMPLIANCE OFFICER
DON ANDRE PHILIPPE GERONDEAU	CHIEF OPERATING OFFICER
DON MARK MAURICE HODDINOTT	CHIEF REAL STATE OFFICER

Remuneración total alta dirección (en miles de euros)	2.360
---	-------

C.1.17 Indique, en su caso, la identidad de los miembros del consejo que sean, a su vez, miembros del consejo de administración de sociedades de accionistas significativos y/o en entidades de su grupo:

Nombre o denominación social del consejero	Denominación social del accionista significativo	Cargo
DON GABRIEL ESCARRER JULIA	HOTELES MALLORQUINES CONSOLIDADOS, S.A.	PRESIDENTE
DON GABRIEL ESCARRER JULIA	HOTELES MALLORQUINES AGRUPADOS S.L.	PRESIDENTE
DON GABRIEL ESCARRER JULIA	HOTELES MALLORQUINES ASOCIADOS, S.L.	PRESIDENTE
DON SEBASTIAN ESCARRER JAUME	HOTELES MALLORQUINES CONSOLIDADOS, S.A.	SECRETARIO CONSEJERO
DON SEBASTIAN ESCARRER JAUME	HOTELES MALLORQUINES AGRUPADOS S.L.	CONSEJERO
DON SEBASTIAN ESCARRER JAUME	HOTELES MALLORQUINES ASOCIADOS, S.L.	CONSEJERO

Nombre o denominación social del consejero	Denominación social del accionista significativo	Cargo
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	HOTELES MALLORQUINES CONSOLIDADOS, S.A.	CONSEJERO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	HOTELES MALLORQUINES AGRUPADOS S.L.	SECRETARIO CONSEJERO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	HOTELES MALLORQUINES ASOCIADOS, S.L.	SECRETARIO CONSEJERO
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	MAJORCAN HOTELS EXLUX, S.L.	SECRETARIO CONSEJERO
DON GABRIEL ESCARRER JULIA	MAJORCAN HOTELS EXLUX, S.L.	PRESIDENTE
DON SEBASTIAN ESCARRER JAUME	MAJORCAN HOTELS EXLUX, S.L.	CONSEJERO

Detalle, en su caso, las relaciones relevantes distintas de las contempladas en el epígrafe anterior, de los miembros del consejo de administración que les vinculen con los accionistas significativos y/o en entidades de su grupo:

Nombre o denominación social del consejero vinculado:

DON GABRIEL ESCARRER JULIA

Nombre o denominación social del accionista significativo vinculado:

HOTELES MALLORQUINES CONSOLIDADOS, S.A.

Descripción relación:

D. Gabriel Escarrer Juliá, su esposa e hijos (incluidos D. Sebastián Escarrer Jaume y D. Gabriel Escarrer Jaume) poseen participaciones en la sociedad

Nombre o denominación social del consejero vinculado:

DON GABRIEL ESCARRER JULIA

Nombre o denominación social del accionista significativo vinculado:

HOTELES MALLORQUINES AGRUPADOS S.L.

Descripción relación:

D. Gabriel Escarrer Juliá, su esposa e hijos (incluidos D. Sebastián Escarrer Jaume y D. Gabriel Escarrer Jaume) poseen participaciones en la sociedad

Nombre o denominación social del consejero vinculado:

DON GABRIEL ESCARRER JULIA

Nombre o denominación social del accionista significativo vinculado:

HOTELES MALLORQUINES ASOCIADOS, S.L.

Descripción relación:

D. Gabriel Escarrer Juliá, su esposa e hijos (incluidos D. Sebastián Escarrer Jaume y D. Gabriel Escarrer Jaume) poseen participaciones en la sociedad

Nombre o denominación social del consejero vinculado:

DON GABRIEL ESCARRER JULIA

Nombre o denominación social del accionista significativo vinculado:

MAJORCAN HOTELS EXLUX, S.L.

Descripción relación:

D. Gabriel Escarrer Juliá, su esposa e hijos (incluidos D. Sebastián Escarrer Jaume y D. Gabriel Escarrer Jaume) poseen participaciones en la sociedad

Nombre o denominación social del consejero vinculado:

DON GABRIEL ESCARRER JAUME

Nombre o denominación social del accionista significativo vinculado:

HOTELES MALLORQUINES CONSOLIDADOS, S.A.

Descripción relación:

D. Gabriel Escarrer Juliá, su esposa e hijos (incluidos D. Sebastián Escarrer Jaume y D. Gabriel Escarrer Jaume) poseen participaciones en la sociedad

Nombre o denominación social del consejero vinculado:

DON GABRIEL ESCARRER JAUME

Nombre o denominación social del accionista significativo vinculado:

HOTELES MALLORQUINES AGRUPADOS S.L.

Descripción relación:

D. Gabriel Escarrer Juliá, su esposa e hijos (incluidos D. Sebastián Escarrer Jaume y D. Gabriel Escarrer Jaume) poseen participaciones en la sociedad

Nombre o denominación social del consejero vinculado:

DON GABRIEL ESCARRER JAUME

Nombre o denominación social del accionista significativo vinculado:

HOTELES MALLORQUINES ASOCIADOS, S.L.

Descripción relación:

D. Gabriel Escarrer Juliá, su esposa e hijos (incluidos D. Sebastián Escarrer Jaume y D. Gabriel Escarrer Jaume) poseen participaciones en la sociedad

Nombre o denominación social del consejero vinculado:

DON GABRIEL ESCARRER JAUME

Nombre o denominación social del accionista significativo vinculado:

MAJORCAN HOTELS EXLUX, S.L.

Descripción relación:

D. Gabriel Escarrer Juliá, su esposa e hijos (incluidos D. Sebastián Escarrer Jaume y D. Gabriel Escarrer Jaume) poseen participaciones en la sociedad

Nombre o denominación social del consejero vinculado:

DON SEBASTIAN ESCARRER JAUME

Nombre o denominación social del accionista significativo vinculado:

HOTELES MALLORQUINES CONSOLIDADOS, S.A.

Descripción relación:

D. Gabriel Escarrer Juliá, su esposa e hijos (incluidos D. Sebastián Escarrer Jaume y D. Gabriel Escarrer Jaume) poseen participaciones en la sociedad

Nombre o denominación social del consejero vinculado:

DON SEBASTIAN ESCARRER JAUME

Nombre o denominación social del accionista significativo vinculado:

HOTELES MALLORQUINES AGRUPADOS S.L.

Descripción relación:

D. Gabriel Escarrer Juliá, su esposa e hijos (incluidos D. Sebastián Escarrer Jaume y D. Gabriel Escarrer Jaume) poseen participaciones en la sociedad

Nombre o denominación social del consejero vinculado:

DON SEBASTIAN ESCARRER JAUME

Nombre o denominación social del accionista significativo vinculado:

HOTELES MALLORQUINES ASOCIADOS, S.L.

Descripción relación:

D. Gabriel Escarrer Juliá, su esposa e hijos (incluidos D. Sebastián Escarrer Jaume y D. Gabriel Escarrer Jaume) poseen participaciones en la sociedad

Nombre o denominación social del consejero vinculado:

DON SEBASTIAN ESCARRER JAUME

Nombre o denominación social del accionista significativo vinculado:

MAJORCAN HOTELS EXLUX, S.L.

Descripción relación:

D. Gabriel Escarrer Juliá, su esposa e hijos (incluidos D. Sebastián Escarrer y D. Gabriel Juan Escarrer) poseen participaciones en la sociedad

C.1.18 Indique si se ha producido durante el ejercicio alguna modificación en el reglamento del consejo:

Sí No

C.1.19 Indique los procedimientos de selección, nombramiento, reelección, evaluación 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, así como su reelección o separación por la Junta General.

Los Consejeros son nombrados por un plazo de cuatro años, y podrán ser reelegidos para el cargo, una o varias veces, por periodos 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.1.20 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

A lo largo del ejercicio 2017 el Consejo de Administración ha efectuado un seguimiento de las acciones y cambios organizativos al más alto nivel, anunciados y puestos en marcha en 2016, sin que hayan dado lugar a cambios importantes en la organización interna del Consejo o sobre sus procedimientos habituales.

Asimismo, el Consejo de Administración, a través de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, ha impulsado una serie de iniciativas que impliquen 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.

C.1.20.bis Describa el proceso de evaluación y las áreas evaluadas que ha realizado el consejo de administración auxiliado, en su caso, por un consultor externo, respecto de la diversidad en su composición y competencias, del funcionamiento y la composición de sus comisiones, del desempeño del presidente del consejo de administración y del primer ejecutivo de la sociedad y del desempeño y la aportación de cada consejero.

La evaluación correspondiente al ejercicio 2017, se ha llevado a cabo mediante la cumplimentación por parte de los Consejeros de los correspondientes cuestionarios de evaluación, habiendo contado este año con el asesoramiento externo de la firma Deloitte en aplicación de lo establecido en la Recomendación 36 del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas.

Las principales áreas que han sido objeto de evaluación son:

a) En relación al Consejo se corresponden con:

- Funcionamiento del Consejo
- Composición/Remuneración del Consejo
- Información/Formación del Consejo
- Organización
- Cultura del Consejo
- Comisiones del Consejo
- Otros aspectos

b) En relación al Primer Ejecutivo:

- Visión estratégica y liderazgo
- Cumplimiento de resultados
- Gestión del talento
- Estilo de dirección
- Relación con el Consejo
- Innovación
- Cultura

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.

C.1.20.ter Desglose, en su caso, las relaciones de negocio que el consultor o cualquier sociedad de su grupo mantengan con la sociedad o cualquier sociedad de su grupo.

Durante el ejercicio 2017, en el que se ha contado con el asesoramiento de Deloitte en el proceso de evaluación del Consejo de Administración, las relaciones de negocio entre el grupo Meliá Hotels International y el grupo Deloitte, se corresponden, principalmente con:

- Asesoramiento jurídico
- Servicios de consultoría de carácter diverso
- Servicios de auditoría externa de una entidad asociada internacional.

Analizados los importes vinculados a los mismos en relación a las cantidades facturadas por Deloitte y su Grupo, las cantidades abonadas no representan un porcentaje significativo de la cifra total de negocio del asesor y, por tanto, se ha considerado a los efectos de los servicios de asesoramiento en la evaluación como un proveedor independiente.

C.1.21 Indique los supuestos en los que están obligados a dimitir los consejeros.

El Título VIII del Reglamento del Consejo 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.1.22 Apartado derogado.

C.1.23 ¿Se exigen mayorías reforzadas, distintas de las legales, en algún tipo de decisión?:

Sí No

En su caso, describa las diferencias.

C.1.24 Explique si existen requisitos específicos, distintos de los relativos a los consejeros, para ser nombrado presidente del consejo de administración.

Sí No

Descripción de los requisitos

El artículo 33.2 de los Estatutos Sociales establece que para que un Consejero pueda ser designado Presidente o Vicepresidente del Consejo de Administración será necesaria la concurrencia de, al menos, una de las siguientes circunstancias:

- a) Haber formado parte del Consejo de Administración durante, al menos, los TRES (3) años anteriores a dicha designación; o,
- b) Haber ostentado anteriormente la Presidencia del Consejo de Administración de la Sociedad, cualquiera que fuera su antigüedad en el cargo de Consejero.

No será necesaria la concurrencia de ninguna de las circunstancias anteriores en el Consejero a designar Presidente o Vicepresidente, cuando tal designación se lleve a cabo por acuerdo unánime del SETENTA Y CINCO POR CIENTO (75%) de los Consejeros que integren el Consejo de Administración.

Asimismo, la reelección como Consejero de quienes ostenten los cargos de Presidente y Vicepresidente y, en su caso, Consejero Coordinador si reúne los requisitos establecidos legalmente, implicará la continuidad automática en dichos cargos

C.1.25 Indique si el presidente tiene voto de calidad:

Sí No

Materias en las que existe voto de calidad

En caso de empate en relación con todas las materias.

C.1.26 Indique si los estatutos o el reglamento del consejo establecen algún límite a la edad de los consejeros:

Sí No

C.1.27 Indique si los estatutos o el reglamento del consejo establecen un mandato limitado para los consejeros independientes, distinto al establecido en la normativa:

Sí No

C.1.28 Indique si los estatutos o el reglamento del consejo de administración establecen normas específicas para la delegación del voto en el consejo de administración, la forma de hacerlo y, en particular, el número máximo de delegaciones que puede tener un consejero, así como si se ha establecido alguna limitación en cuanto a las categorías en que es posible delegar, más allá de las limitaciones impuestas por la legislación. En su caso, detalle dichas normas brevemente.

De conformidad a lo establecido en el artículo 18.3 del Reglamento del Consejo, la representación, deberá realizarse por escrito y con carácter especial para cada reunión y deberá conferirse mediante carta dirigida al Presidente, incluyendo las oportunas instrucciones y necesariamente habrá de ser a favor de otro Consejero. Los Consejeros Externos Independientes sólo podrán delegar en otro Consejero Externo Independiente.

C.1.29 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

Si el presidente es consejero ejecutivo, indíquese el número de reuniones realizadas, sin asistencia ni representación de ningún consejero ejecutivo y bajo la presidencia del consejero coordinador

Número de reuniones	0
---------------------	---

Indique el número de reuniones que han mantenido en el ejercicio las distintas comisiones del consejo:

Comisión	Nº de Reuniones
COMISIÓN DE AUDITORIA Y CUMPLIMIENTO	8
COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES	5

C.1.30 Indique el número de reuniones que ha mantenido el consejo de Administración durante el ejercicio con la asistencia de todos sus miembros. En el cómputo se considerarán asistencias las representaciones realizadas con instrucciones específicas:

Número de reuniones con las asistencias de todos los consejeros	6
% de asistencias sobre el total de votos durante el ejercicio	100,00%

C.1.31 Indique si están previamente certificadas las cuentas anuales individuales y consolidadas que se presentan al consejo para su aprobación:

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 AND ADMINISTRATION OFFICER
DON GABRIEL ESCARRER JAUME	VICEPRESIDENTE Y CONSEJERO DELEGADO

C.1.32 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.1.33 ¿El secretario del consejo tiene la condición de consejero?

Si No

Si el secretario no tiene la condición de consejero complete el siguiente cuadro:

C.1.34 Apartado derogado.

C.1.35 Indique, si los hubiera, los mecanismos establecidos por la sociedad para preservar la independencia de los auditores externos, de los analistas financieros, de los bancos de inversión y de las agencias de calificación.

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. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento elabora anualmente un Informe que trata sobre la independencia del auditor externo. 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. 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. 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.

C.1.36 Indique si durante el ejercicio la Sociedad ha cambiado de auditor externo. En su caso identifique al auditor entrante y saliente:

Si No

En el caso de que hubieran existido desacuerdos con el auditor saliente, explique el contenido de los mismos:

C.1.37 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	Grupo	Total
Importe de otros trabajos distintos de los de auditoría (miles de euros)	278	215	493
Importe trabajos distintos de los de auditoría / Importe total facturado por la firma de auditoría (en %)	63,96%	17,41%	30,65%

C.1.38 Indique si el informe de auditoría de las cuentas anuales del ejercicio anterior presenta reservas o salvedades. En su caso, indique las razones dadas por el presidente del comité de auditoría para explicar el contenido y alcance de dichas reservas o salvedades.

Si No

C.1.39 Indique el número de ejercicios que la firma actual de auditoría lleva de forma ininterrumpida realizando la auditoría de las cuentas anuales de la sociedad y/o su grupo. 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:

	Sociedad	Grupo
Número de ejercicios ininterrumpidos	9	9
Nº de ejercicios auditados por la firma actual de auditoría / Nº de ejercicios que la sociedad ha sido auditada (en %)	40,91%	40,91%

C.1.40 Indique y, en su caso detalle, si existe un procedimiento para que los consejeros puedan contar con asesoramiento externo:

Si No

Detalle el procedimiento

El artículo 23 del Reglamento del Consejo prevé que los Consejeros Externos pueden solicitar la contratación con cargo a la Sociedad de asesores legales, contables, financieros u otros expertos.

El encargo ha de versar necesariamente sobre problemas concretos de cierto relieve y complejidad que se presenten en el desempeño del cargo.

La decisión de contratar ha de ser comunicada al Presidente de la Sociedad y puede ser rechazada por el Consejo de Administración si considera que concurre alguna de las siguientes circunstancias:

- (a) no es precisa para el cabal desempeño de las funciones encomendadas a los Consejeros Externos;
- (b) su coste no es razonable a la vista de la importancia del problema y de los activos e ingresos de la Sociedad; o
- (c) la asistencia técnica que se recaba puede ser dispensada adecuadamente por expertos y técnicos de la Sociedad.

C.1.41 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

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 concurran circunstancias excepcionales la información se pone a disposición de los Consejeros con una antelación de ocho días antes de la celebración de la sesión.

Por otro lado, el artículo 22 del Reglamento del Consejo establece que el Consejero se halla investido de las más amplias facultades para informarse sobre cualquier aspecto de la Sociedad, para examinar sus libros, registros, documentos y demás antecedentes de las operaciones sociales y para examinar todas sus instalaciones.

El ejercicio de las facultades de información se canalizará a través del Presidente o del Secretario del Consejo de Administración, quienes atenderán las solicitudes del Consejero facilitándole directamente la información, ofreciéndole los interlocutores apropiados en el estrado de la organización que proceda o arbitrando las medidas para que pueda practicar in situ las diligencias de examen deseadas.

C.1.42 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

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.

C.1.43 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

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.

C.1.44 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.

Ninguno.

C.1.45 Identifique de forma agregada 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.

Número de beneficiarios: 1

Tipo de 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 estos contratos han de ser comunicados y/o aprobados por los órganos de la sociedad o de su grupo:

	Consejo de administración	Junta general
Órgano que autoriza las cláusulas	Sí	No

	Sí	No
¿Se informa a la junta general sobre las cláusulas?	X	

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 AUDITORIA Y CUMPLIMIENTO

Nombre	Cargo	Categoría
DON FERNANDO D'ORNELLAS SILVA	PRESIDENTE	Independiente
DON JUAN ARENA DE LA MORA	VOCAL	Independiente
DON ALFREDO PASTOR BODMER	VOCAL	Otro Externo
DOÑA CARINA SZPILKA LÁZARO	VOCAL	Independiente
DON JUAN VIVES CERDA	VOCAL	Dominical

% de consejeros dominicales	20,00%
% de consejeros independientes	60,00%
% de otros externos	20,00%

Explique las funciones que tiene atribuidas esta comisión, describa los procedimientos y reglas de organización y funcionamiento de la misma y resuma sus actuaciones más importantes durante el ejercicio.

El artículo 14.2 del Reglamento del Consejo señala que la Comisión de Auditoría y Cumplimiento se reunirá, al menos, una vez por trimestre, y todas las veces que resulte oportuno en función de las necesidades de la Sociedad, previa convocatoria de su Presidente, o a petición de la mayoría de sus miembros, o a solicitud del Consejo de Administración.

Las funciones de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento serán las siguientes, sin perjuicio de cualesquiera otras que se establezcan en la Ley, los Estatutos Sociales y el Reglamento o el Consejo de Administración pueda asignarle:

- Informar en la Junta General de Accionistas sobre las cuestiones que en ella planteen los accionistas en materias de su competencia y, en particular, 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;
- Elevar al Consejo de Administración las propuestas de selección, nombramiento, reelección y sustitución del auditor de cuentas, responsabilizándose del proceso de selección, de conformidad a lo establecido en la normativa vigente, así como de las condiciones de contratación y recabar regularmente de él información sobre el plan de auditoría y su ejecución, además de preservar su independencia en el ejercicio de sus funciones;
- 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;
- 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;
- Revisar la designación o sustitución de los responsables de los procesos de información financiera, sistemas de control interno de la Sociedad y los de gestión de riesgos;

(f) Mantener relación con los Auditores externos para recibir información sobre aquellas cuestiones que puedan suponer amenaza para su independencia y cualesquiera otras relacionadas con el proceso de desarrollo de la Auditoría de Cuentas, y, cuando proceda, la autorización de los servicios distintos de los prohibidos, de conformidad con la legislación vigente, así como aquellas otras comunicaciones previstas en la legislación de Auditoría de Cuentas y en las normas técnicas de Auditoría;

(g) 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;

(h) Velar porque la información financiera que se ofrece a los mercados se elabore de acuerdo con los mismos principios, criterios y prácticas profesionales con que se elaboran las Cuentas Anuales;

(i) 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;

(j) Recibir anualmente de los auditores externos la declaración de su independencia en relación con la entidad o entidades vinculadas a esta directa o indirectamente, así como la información detallada e individualizada de los servicios adicionales de cualquier clase prestados y los correspondientes honorarios percibidos de estas entidades por el auditor externo o por las personas o entidades vinculadas a este de acuerdo con lo establecido en la normativa de aplicación;

(k) Emitir anualmente, con carácter previo a la emisión del informe de Auditoría de Cuentas, un informe en el que se expresará una opinión sobre la independencia del Auditor de Cuentas, de conformidad con la Ley;

(l) Informar, con carácter previo, al Consejo de Administración sobre todas las materias previstas en la Ley, los Estatutos Sociales y el presente Reglamento y, en particular, sobre (i) la información financiera que la Sociedad deba hacer pública periódicamente; y (ii) la creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales y (iii) las operaciones con partes vinculadas.

En este sentido se considera la Comisión desarrolla o puede desarrollar todas las funciones que establece la recomendación 42 del Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas, ya que el Artículo 14.2 RCA referente a las funciones de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento establece las mismas, sin perjuicio de cualesquiera otras que se establezcan en la Ley, los Estatutos Sociales y el presente reglamento o el Consejo pueda asignarle.

Continúa la explicación en el apartado H. como nota al apartado C.2.1

Identifique al consejero miembro de la comisión de auditoría que haya sido designado teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o en ambas e informe sobre el número de años que el Presidente de esta comisión lleva en el cargo.

Nombre del consejero con experiencia	DON FERNANDO D'ORNELLAS SILVA
Nº de años del presidente en el cargo	0

COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES

Nombre	Cargo	Categoría
DON FRANCISCO JAVIER CAMPO GARCIA	PRESIDENTE	Independiente
DON FERNANDO D'ORNELLAS SILVA	VOCAL	Independiente
HOTELES MALLORQUINES CONSOLIDADOS, S.A.	VOCAL	Dominical
DON LUIS Mª DIAZ DE BUSTAMANTE TERMINEL	VOCAL	Independiente

% de consejeros dominicales	25,00%
% de consejeros independientes	75,00%
% de otros externos	0,00%

Explique las funciones que tiene atribuidas esta comisión, describa los procedimientos y reglas de organización y funcionamiento de la misma y resuma sus actuaciones más importantes durante el ejercicio.

El artículo 15.2 del Reglamento del Consejo señala que la Comisión de Nombramientos y Retribuciones se reunirá previa convocatoria de su Presidente, o a petición de la mayoría de sus miembros, o a solicitud del Consejo de Administración, cada vez que se requiera la emisión de un informe o la adopción de propuestas y todas las veces que resulte oportuno en función

de las necesidades de la Sociedad. Las funciones de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones serán al menos las siguientes, sin perjuicio de cualesquiera otras que se establezcan en la Ley, los Estatutos Sociales y el Reglamento:

- (a) Formular y revisar los criterios que deben seguirse para la composición del Consejo de Administración y la selección de candidatos;
- (b) Elevar al Consejo las propuestas de nombramiento de Consejeros Independientes para que éste proceda directamente a designarlos (cooptación) o las haga suyas para someterlas a la decisión de la Junta General, así como su reelección o separación por la Junta General;
- (c) Informar las propuestas de nombramiento de los restantes Consejeros para que el Consejo proceda directamente a designarlos (cooptación) o las haga suyas para someterlas a la decisión de la Junta General, así como su reelección o separación por la Junta General;
- (d) Informar las propuestas de nombramiento y separación de altos directivos y las condiciones básicas de sus contratos;
- (e) Proponer al Consejo los miembros que deban formar parte de cada una de las Comisiones;
- (f) 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;
- (g) Velar por la transparencia de las retribuciones;
- (h) Informar en relación a las transacciones que impliquen o puedan implicar conflictos de intereses y, en general, sobre las materias relacionadas con los deberes de los Consejeros, de conformidad con el Reglamento;
- (i) La coordinación del informe para la evaluación de la calidad y eficiencia del funcionamiento del Consejo de Administración y de las Comisiones establecidas por el Consejo, para su dación de cuenta al mismo;
- (j) Examinar y organizar la sucesión del Presidente y del primer ejecutivo de la Sociedad y, en su caso, formular propuestas al Consejo de Administración para que dicha sucesión se produzca de forma ordenada y planificada;
- (k) Informar, con carácter previo, al Consejo de Administración sobre todas las materias previstas en la Ley, los Estatutos Sociales y el Reglamento. La Comisión deberá considerar las sugerencias que le hagan llegar el Presidente, los miembros del Consejo, los Directivos o los accionistas de la Sociedad. Los Consejeros Ejecutivos podrán asistir, con voz pero sin voto, a las sesiones de la Comisión, a solicitud del Presidente de la misma. Estará obligado a asistir a las sesiones de la Comisión y a prestarle su colaboración y acceso a la información de que disponga, cualquier miembro del equipo directivo o del personal de la Sociedad que fuese requerido a tal fin. Para el mejor cumplimiento de sus funciones, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones podrá recabar el asesoramiento de profesionales externos.

En este sentido se considera que la Comisión desarrolla o puede desarrollar todas las funciones que establece la recomendación 50 del Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas, ya que el Artículo 15.2 RCA referente a las funciones de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones establece que serán al menos las siguientes, sin perjuicio de cualesquiera otras que se establezcan en la Ley, los Estatutos Sociales y el Reglamento.

Continúa la explicación en el apartado H. como nota al apartado C.2.1

C.2.2 Complete el siguiente cuadro con la información relativa al número de consejeras que integran las comisiones del consejo de administración durante los últimos cuatro ejercicios:

	Número de consejeras							
	Ejercicio 2017		Ejercicio 2016		Ejercicio 2015		Ejercicio 2014	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
COMISIÓN DE AUDITORIA Y CUMPLIMIENTO	1	20,00%	1	20,00%	0	0,00%	1	25,00%
COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES	1	25,00%	1	25,00%	1	25,00%	2	50,00%

C.2.3 Apartado derogado

C.2.4 Apartado derogado.

C.2.5 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.

1. COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES Se encuentra regulada en el Artículo 39 ter de los Estatutos Sociales y en el Artículo 15 del Reglamento del Consejo. Ambos documentos se pueden consultar en la página web de la Compañía, www.meliahotelsinternational.com. En cada sesión del Consejo de Administración se informa sobre los principales aspectos y conclusiones más relevantes tratadas en las sesiones de la Comisión. La Comisión ha realizado una Memoria de Actividades correspondiente al ejercicio 2017 disponible en la página web corporativa.

2. COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CUMPLIMIENTO Se encuentra regulada en los artículos 39bis de los Estatutos (modificado en virtud de los acuerdos adoptados por la Junta General el 23 de junio de 2016) y 14 del Reglamento del Consejo (modificado en virtud de los acuerdos del Consejo de Administración de fecha 23 de junio de 2016). Ambos documentos se pueden consultar en la página web de la Compañía, www.meliahotelsinternational.com. En cada sesión del Consejo de Administración se informa sobre los principales aspectos y conclusiones más relevantes tratadas en las sesiones de la Comisión. La Comisión ha realizado una Memoria de Actividades correspondiente al ejercicio 2017 disponible en la página web corporativa.

C.2.6 Apartado derogado.

D OPERACIONES VINCULADAS Y OPERACIONES INTRAGRUPPO

D.1 Explique, en su caso, el procedimiento para la aprobación de operaciones con partes vinculadas e intragrupo.

Procedimiento para informar la aprobación de operaciones vinculadas

De conformidad al art. 32.1 del Reglamento del Consejo de Administración, el Consejo de Administración deberá conocer y autorizar cualquier transacción de la Sociedad con sus accionistas significativos y Consejeros y Directivos. 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 asimismo el art.32.3 del Reglamento del Consejo de Administración que el Consejo de Administración velará asimismo 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.	Prodigios Interactivos S.A.	Contractual	Contratos de arrendamiento operativo	1.848
HOTELES MALLORQUINES ASOCIADOS, S.L.	Meliá Hotels International S.A.	Contractual	Recepción de servicios	518
HOTELES MALLORQUINES ASOCIADOS, S.L.	Aresol Cabos S.A. de C.V.	Contractual	Recepción de servicios	78
HOTELES MALLORQUINES ASOCIADOS, S.L.	Meliá Hotels International S.A.	Contractual	Compras de inmovilizado financiero	8.992
HOTELES MALLORQUINES AGRUPADOS S.L.	Meliá Hotels International S.A.	Contractual	Compras de inmovilizado financiero	8.992
HOTELES MALLORQUINES CONSOLIDADOS, S.A.	Meliá Hotels International S.A.	Contractual	Compras de inmovilizado financiero	10.065

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 CERDA	Meliá Hotels International S.A.	Comercial	Prestación de servicios	269
DON JUAN VIVES CERDA	Prodigios Interactivos S.A.	Comercial	Prestación de servicios	301

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:

SOL MELIÁ FUNDING

Importe (miles de euros): 4.748

Breve descripción de la operación:

Cesiones de carteras de clientes de las sociedades americanas del segmento de club vacacional a Sol Meliá Funding para su gestión.

Denominación social de la entidad de su grupo:

SOL MELIÁ FUNDING

Importe (miles de euros): 29.815

Breve descripción de la operación:

Variación del préstamo intergrupo con la matriz, enmarcado en la política de gestión centralizada de tesorería.

D.5 Indique el importe de las operaciones realizadas con otras partes vinculadas.

0 (en 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 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 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 y proponiendo, en su caso, las medidas a adoptar.

D.7 ¿Cotiza más de una sociedad del Grupo en España?

Sí No

Identifique a las sociedades filiales que cotizan en España:

Sociedad filial cotizada

Indique si han definido públicamente con precisión 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;

Defina las eventuales relaciones de negocio entre la sociedad matriz y la sociedad filial cotizada, y entre ésta y las demás empresas del grupo

Identifique los mecanismos previstos para resolver los eventuales conflictos de intereses entre la filial cotizada y las demás empresas del grupo:

Mecanismos para resolver los eventuales conflictos de interés

E SISTEMAS DE CONTROL Y GESTION DE RIESGOS

E.1 Explique el alcance del Sistema de Gestión de Riesgos de la sociedad, incluidos los de materia fiscal.

El Grupo Meliá Hotels International (MHI) 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 Mapa 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 presenta las siguientes etapas:

1. Identificación de los riesgos relevantes, incluidos los fiscales: A través de recopilación y análisis de información interna y externa.
2. Análisis y la 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.
3. Tratamiento de los riesgos: asignación de responsabilidades sobre los Riesgos más relevantes y definición de las actuaciones que permitan contribuir de forma eficaz a su gestión.
4. Seguimiento y control periódico de los riesgos: actualizaciones de los indicadores definidos referentes a los riesgos más relevantes, actualizando anualmente los Mapas de Riesgos, y realizando 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 MHI 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 MHI 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 la actuación en todo momento del Grupo perfectamente alineada con la legislación vigente, la normativa interna del Grupo, y el Código Ético.

Durante 2017 fue también 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 de MHI, 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 MHI. 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.

E.2 Identifique los órganos de la sociedad responsables de la elaboración y ejecución del Sistema de 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, MHI dispone de otros órganos/departamentos con responsabilidades y/o funciones relacionadas con la gestión de riesgos:

1. Comité Ejecutivo.
2. Comité de Planificación Estratégica
3. Comité de Expansión
4. Comité de Inversiones
5. Auditoría Interna
6. Gobierno Corporativo
7. Gestión de Créditos y Seguros
8. Salud Laboral
9. Obras y Mantenimiento.

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 Normativas Internas de MHI como herramientas clave en la gestión de riesgos.

E.3 Señale los principales riesgos, incluidos los fiscales, 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, así como con los protocolos de actuación necesarios orientados a proteger la seguridad y salud de los clientes y empleados, y a asegurar el normal funcionamiento de las operaciones, así como, en su caso, su protección y restablecimiento.

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 a 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 MHI, 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.

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 (SCIF), ampliamente desarrollado en el apartado F del presente informe.

Los riesgos fiscales, dependiendo del riesgo concreto, se incluyen dentro de la categoría de Riesgos Operativos o de Cumplimiento.

E.4 Identifique si la entidad cuenta con un nivel de tolerancia al riesgo, incluido el fiscal.

En la Política de control, análisis y valoración de riesgos, cuya actualización se aprobó en consejo de Administración de febrero de 2017 se establecen los niveles de tolerancia a las diferentes categorías de riesgos establecidas.

Además de ello, en el propio proceso de elaboración del Mapa de Riesgos del Grupo, se establece que la valoración de los riesgos se efectúa a nivel de riesgo residual (tenidos en cuenta los mecanismos de control existentes) y en base a dos variables, probabilidad e impacto.

Esas variables se valoran en función de unos criterios cuantitativos y cualitativos (financieros, operativos, regulatorios, reputacionales, estratégicos, etc.), estableciéndose unos rangos que configuran una escala de valoración estandarizada la cual sirve como base para establecer el riesgo aceptable y categorizar los riesgos identificados.

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 del Grupo.

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 anuales y/o Plan Estratégico. Por lo tanto, el seguimiento y niveles de consecución de objetivos y 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 globales: Castástrofes naturales

La zona del Caribe se vio azotada en 2017 por los huracanes Irma y María, afectando a las operaciones de varios de nuestros hoteles situados en Cuba y en Puerto Rico.

La impecable coordinación en la respuesta y puesta en marcha de los protocolos de actuación ante estos fenómenos permitió velar por la por seguridad y confort de los clientes y empleados en todo momento, y permitió también que los hoteles afectados reestablecieran los servicios y volvieran a la normalidad en su operativa lo antes posible a excepción del hotel de Puerto Rico el cual permanecerá cerrado hasta noviembre de 2018, ya que el destino sigue sufriendo diversos problemas de infraestructuras causados por los Huracanes.

Riesgos globales: Geopolíticos

Durante 2017 han sido varios los riesgos geopolíticos que se han materializado y han tenido impacto en nuestra industria. Entre estos factores cabe destacar la inestabilidad política en determinadas regiones en las que la compañía está presente (ejemplo: la situación de Cataluña en el último trimestre del año) y los efectos del Brexit.

La diversificación internacional y la fuerte presencia de la Compañía en las regiones que registraron mayor crecimiento, como el Caribe, España o Asia, y la recuperación de mercados como París o Londres contribuyeron también a mitigar los impactos negativos de estos riesgos globales, tanto los desastres naturales como los geopolíticos.

E.6 Explique los planes de respuesta y supervisión para los principales riesgos de la entidad, incluidos los fiscales.

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 del Comité Ejecutivo de MHI 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 Comité Ejecutivo.

Los resultados obtenidos de la actualización del Mapa de Riesgos son objeto de debate y forman parte de la agenda del Comité Ejecutivo, así como de otros órganos de gobierno de MHI. Asimismo, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, y el Consejo de Administración son periódicamente informados, tanto de los resultados del Mapa de Riesgos, como de las acciones derivadas del mismo (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 financiera (SCIIF) de su entidad.

F.1 Entorno de control de la entidad

Informe, señalando sus principales características de, al menos:

F.1.1. Qué órganos y/o funciones son los responsables de: (i) la existencia y mantenimiento de un adecuado y efectivo SCIIF; (ii) su implantación; y (iii) su supervisión.

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

El artículo 5 del reglamento del Consejo de Administración atribuye a dicho órgano, entre otras, la responsabilidad referente a "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 Consejeros, tres 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 asisten a las reuniones de la Comisión los representantes de auditoría interna y externa, así como representantes de la Alta Dirección del Grupo, dependiendo de los temas a tratar.

Alta Dirección

El funcionamiento del SCIIF en el Grupo Meliá Hotels 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 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 el mismo. De acuerdo con lo establecido en dicha Norma, aprobada por la Alta Dirección del Grupo, 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.

Cualquier cambio de 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 de la Intranet.

- 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:

- Código Ético

El Grupo Meliá Hotels International dispone de un Código Ético que fue comunicado a toda la Organización en el mes de diciembre del 2012. Este código y toda la información necesaria para su comprensión son accesibles a todos los empleados del Grupo a través de la Intranet del Grupo.

El Consejo de Administración aprobó, en marzo de 2012, el contenido de este Código. La Comisión de Retribuciones y Nombramientos aprobó en octubre de 2012 los canales para su funcionamiento.

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 contiene una serie de normas que son de cumplimiento obligatorio. Está estructurado en cuatro bloques principales:

1. Valores en los que se fundamenta.
2. Compromisos de la compañía.
3. Principios de actuación de los empleados.
4. Sistemas de funcionamiento.

El Código Ético incluye un apartado que regula los principios aplicables a la relación con accionistas e inversores, donde se menciona expresamente el compromiso de asegurar la máxima fiabilidad y exactitud de los registros contables y financieros, así como cumplir con las obligaciones en materia de transparencia en los mercados de valores.

La responsabilidad última la asume el propio Consejo de Administración, quien a través de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones asume la obligación de implantarlo. La responsabilidad de velar por su cumplimiento y ayudar en la resolución de dilemas recae en la Alta Dirección del Grupo, incluyendo también los Directores Regionales y los Directores de Hotel y otras áreas de negocio. La obligación de mantenerlo operativo recae en la Oficina del Código Ético, que es un organismo independiente, 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.

- Reglamento Interno de Conducta en Materias Relacionadas con el Mercado de Valores

De aplicación a 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 máximo responsable del área de Legal & Compliance es el Encargado del Seguimiento y control en el cumplimiento de dicho reglamento, 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 Hotels International, S.A. 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 al comité 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 todos y cada uno 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 establece que las denuncias deben ser nominativas, garantizándose, 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 en lo relativo a este Canal, directamente a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y al Consejero Delegado del Grupo, a quienes se reportará en todas las ocasiones que considere oportuno, así como informará periódicamente de las actividades desarrolladas.

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: Intranet (Portal del empleado), Internet y correo ordinario dirigido al Comité de Ética.

Durante el ejercicio 2016, se ha realizado 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.

- 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 SCIF, 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 2017, 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 en base a los nuevos requerimientos de la LOPD.

Además de las acciones mencionadas, la empresa cuenta con asesoramiento externo para apoyar el desarrollo de conocimientos del personal involucrado, estando suscrita a varias publicaciones y participando como socios corporativos de IAI (Instituto de Auditoría Interna) y AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas).

F.2 Evaluación de riesgos de la información financiera

Informe, al menos, de:

F.2.1. Cuáles son las principales características del proceso de identificación de riesgos, incluyendo los de error o fraude, en cuanto a:

- Si el proceso existe y está documentado.

El Grupo Meliá Hotels International dispone de:

- Una Política de control, Análisis y Valoración de Riesgos aprobada por el Consejo de Administración.
- Una Norma de Control de Riesgos aprobada por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento que desarrolla la política.
- Un Proceso de elaboración del Mapa de Riesgos.

- 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 del Grupo 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 a lo previsto en las Normas Internacionales de Contabilidad y demás normativa contable local.

- Si el proceso tiene en cuenta los efectos de otras tipologías de riesgos (operativos, tecnológicos, financieros, legales, 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 son comunicados y revisados por la Alta Dirección así como por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y Consejo de Administración.

F.3 Actividades de control

Informe, señalando sus principales características, si dispone al menos de:

F.3.1. Procedimientos de revisión y autorización de la información financiera y la descripción del SCIF, 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, S.A. 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.

El máximo responsable del área financiera y de administración (Chief Financial and Administration Officer) analiza los informes recibidos, aprobando provisionalmente la mencionada información financiera para su remisión a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, quien será el 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 revisión limitada por parte del auditor externo de la Compañía. 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 cuenta con un manual de procedimiento 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 identificadas como que pueden 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 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.

Asimismo, está previsto en 2018 acometer un proyecto para la gestión de usuarios de puesto de trabajo y SAP, a través de una solución de gestión de identidades, con el objetivo de incrementar la gestión y gobierno del ciclo de vida completo de los usuarios.

F.3.3. Políticas y procedimientos de control interno destinados a supervisar la gestión de las actividades subcontratadas a terceros, así como de aquellos aspectos de evaluación, cálculo o valoración encomendados a expertos independientes, que puedan afectar de modo material a los estados financieros.

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.

Adicionalmente, existe una Norma interna 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 se encuentren inscritas en el registro profesional correspondiente.

F.4 Información y comunicación

Informe, señalando sus principales características, si dispone al menos de:

F.4.1. Una función específica encargada de definir, mantener actualizadas las políticas contables (área o departamento de políticas contables) y resolver dudas o conflictos derivados de su interpretación, manteniendo una comunicación fluida con los responsables de las operaciones en la organización, así como un manual de políticas contables actualizado y comunicado a las unidades a través de las que opera la entidad.

La 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 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 al que se dirigen las dudas. Este buzón es gestionado por el Departamento de Cuentas Anuales y Consolidación que se encarga de dar respuesta a las mismas.

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, así como las cuentas anuales consolidadas del Grupo. El sistema es gestionado centralizadamente desde el Corporativo del Grupo.

F.5 Supervisión del funcionamiento del sistema

Informe, señalando sus principales características, al menos de:

F.5.1. Las actividades de supervisión del SCIIF realizadas por el comité de auditoría así como si la entidad cuenta con una función de auditoría interna que tenga entre sus competencias la de apoyo al comité 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 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.

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, 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 funcionalmente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, y jerárquicamente 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.

En el plan de auditoría interna del año 2017 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.

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.

El principal negocio del Grupo es el hotelero. En relación al control de la información financiera de esta área, en el año 2017 se han auditado 8 procesos, que están divididos en 25 subprocesos y se han llevado a cabo 3.238 actividades de control. Estas revisiones se han efectuado en 129 hoteles, ubicados en EMEA (107), América (10) y APAC (12).

Al respecto de las revisiones que se llevan a cabo en las principales unidades de negocio se han realizado un total de 267 evaluaciones que se clasifican en Auditorías Operativas (130), Contables (54), Sistemas de Información (15), Centros corporativos y otras evaluaciones (68).

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 al comité 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 máximo órgano ejecutivo de Dirección del Grupo (Senior Executive Team), del que forma parte el Vicepresidente y Consejero Delegado se reúne periódicamente. Con esta asistencia se asegura la fluidez de información entre el Consejo de Administración y el principal órgano directivo del Grupo.

El Consejo de Administración, según establece su Reglamento, debe reunirse al menos seis veces al año. Coincidiendo con estas reuniones del Consejo se reúne también 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 aprueben las Cuentas Anuales y, adicionalmente en cualquier otro en el que se solicite su presencia, el auditor de cuentas asiste a dichas reuniones del Consejo.

Auditoría Interna comunica de forma periódica a la Alta Dirección y al Comité de Auditoría y Cumplimiento las debilidades de control interno detectadas en las auditorías internas. Asimismo, con carácter anual el auditor de cuentas 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. Los afectados por las debilidades detectadas deben dar respuesta a las mismas.

F.6 Otra información relevante

No aplica.

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 Explicar

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 Explicar 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 Explicar

En el discurso del Presidente y en el del Consejero Delegado en la Junta General Ordinaria de Accionistas celebrada el 8 de junio de 2017, se incorporó información correspondiente a los puntos y avances que se estimaron más relevantes en materia de Gobierno Corporativo desarrollados por la Sociedad, información a la que debe adicionarse el discurso del 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), correspondiente a las labores desarrolladas por dicha Comisión en 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 a al grado de cumplimiento de las recomendaciones y, en su caso, los motivos por los que no se siguen o se siguen de forma alternativa alguna de las recomendaciones.

Lo anteriormente detallado, se entiende sin perjuicio de la posibilidad de los accionistas de solicitar cualquier aclaración o información adicional al respecto, de conformidad a 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 Explicar

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 Explicar

La Sociedad, sometió a la Junta General de Accionistas celebrada el pasado 4 de junio de 2015, propuesta de delegación de facultades para ampliar capital y para emisión de obligaciones. Si bien los importes objeto de sometimiento a aprobación superan el porcentaje señalado en la recomendación, tal y como se explicaba en los correspondientes Informes puestos a disposición de los accionistas, era necesario contar con dicha facultad para estar en condiciones de captar en los mercados de valores los fondos que resulten necesarios para una adecuada gestión de los intereses sociales, pudiendo contar el Consejo con las 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, debe resaltarse que 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 Explicar

La sociedad elaboró dichos informes para el ejercicio 2017 y está prevista su publicación con anterioridad a la celebración de la Junta General de Accionistas del año 2018.

7. Que la sociedad transmita en directo, a través de su página web, la celebración de las juntas generales de accionistas.

Cumple Explicar

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:

- Difunda de inmediato tales puntos complementarios y nuevas propuestas de acuerdo.
- 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.
- Somete 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.
- 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:

- Sea concreta y verificable.
- Asegure que las propuestas de nombramiento o reelección se fundamenten en un análisis previo de las necesidades del consejo de administración.
- 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 consejeros 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:

- En sociedades de elevada capitalización en las que sean escasas las participaciones accionariales que tengan legalmente la consideración de significativas.
- Cuando se trate de sociedades en las que exista una pluralidad de accionistas representados en el consejo de administración y no existan 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:

- Perfil profesional y biográfico.
- 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

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 ha quedado plasmado en 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.

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 2017, no ha resultado preciso, incrementar dicho número mínimo de sesiones, atendiendo a las necesidades de la sociedad.

Así mismo el propio Reglamento del Consejo de Administración en su artículo 25, se 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.

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 de obligado cumplimiento 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:

- La calidad y eficiencia del funcionamiento del consejo de administración.
- El funcionamiento y la composición de sus comisiones.
- La diversidad en la composición y competencias del consejo de administración.
- El desempeño del presidente del consejo de administración y del primer ejecutivo de la sociedad.
- 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:

1. En relación con los sistemas de información y control interno:

- 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.
- 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.
- 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.

2. En relación con el auditor externo:

- En caso de renuncia del auditor externo, examinar las circunstancias que la hubieran motivado.
- Velar que la retribución del auditor externo por su trabajo no comprometa su calidad ni su independencia.
- 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.
- 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:

- 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.
- La fijación del nivel de riesgo que la sociedad considere aceptable.
- Las medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos identificados, en caso de que llegaran a materializarse.
- 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:

- Asegurar el buen funcionamiento de los sistemas de control y gestión de riesgos y, en particular, que se identifiquen, gestionan, y cuantifican adecuadamente todos los riesgos importantes que afecten a la sociedad.
- Participar activamente en la elaboración de la estrategia de riesgos y en las decisiones importantes sobre su gestión.
- 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

A fecha de cierre del ejercicio 2017, la Sociedad considera que la existencia de una única Comisión de Nombramientos y Retribuciones responde de forma adecuada a las funciones atribuidas a la misma, especialmente teniendo en cuenta la composición de su Consejo (11 miembros) y la de la propia Comisión (4 miembros, Consejeros Externos, de los cuales 3 son Consejeros Independientes). Se estima que la creación de dos Comisiones diferenciadas a fecha de emisión del presente informe no supondría la generación de valor añadido y podría llevar aparejado que no se aprovecharan debidamente las sinergias en los temas a acometer.

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:

- Proponer al consejo de administración las condiciones básicas de los contratos de los altos directivos.
- Comprobar la observancia de la política retributiva establecida por la sociedad.
- 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.
- Velar por que los eventuales conflictos de intereses no perjudiquen la independencia del asesoramiento externo prestado a la comisión.
- 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:

- Que estén compuestas exclusivamente por consejeros no ejecutivos, con mayoría de consejeros independientes.
- 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:

- La supervisión del cumplimiento de los códigos internos de conducta y de las reglas de gobierno corporativo de la sociedad.
- La supervisión de la estrategia de comunicación y relación con accionistas e inversores, incluyendo los pequeños y medianos accionistas.
- 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.
- La revisión de la política de responsabilidad corporativa de la sociedad, velando por que esté orientada a la creación de valor.
- El seguimiento de la estrategia y prácticas de responsabilidad social corporativa y la evaluación de su grado de cumplimiento.
- La supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés.
- 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.
- 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 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 su 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

A cierre del ejercicio 2017, la Sociedad contaba, además de con un Código Ético en el que se definen sus valores, principios de actuación y compromisos, con una Política de Responsabilidad Corporativa y una Política Medioambiental, aprobadas por el Consejo de Administración de 27 de febrero y 8 de junio, respectivamente. En dichos documentos, se detallan los compromisos que la Sociedad asume en las materias objeto de regulación.

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 de los Consejeros Ejecutivos a los resultados de la Sociedad y su evolución.

Atendiendo a la concreta situación, la Sociedad interpreta que no resulta necesario proceder a la entrega de acciones a los Consejeros ejecutivos puesto que los mismos (conjuntamente con los restantes miembros de la familia que se indican en el IAGC), ya ostentan, de forma directa o indirecta, participación accionarial y, por tanto, dicha vinculación ya existe sin necesidad de entrega adicional de acciones como forma de remuneración.

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.

Al devengarse y liquidarse la remuneración variable sólo tras la debida constatación del cumplimiento de los objetivos establecidos, en el contrato del consejero ejecutivo no se incluye una cláusula de "clawback". La Sociedad entiende que la finalidad perseguida por la recomendación, esto es, garantizar que no se abonen cantidades vinculadas a la remuneración variable en las condiciones señaladas, quedaría cubierta, puesto que, el abono de la remuneración variable, tanto a corto como a largo plazo, se lleva a cabo sólo tras el correspondiente análisis y verificación de cumplimiento de los objetivos (en el caso de la remuneración variable a corto plazo, en los plazos indicados anteriormente), y todo ello conforme a la totalidad de información obrante en poder de la Sociedad, siendo la propuesta debidamente revisada por la Comisión de Nombramientos y Retribuciones y sometida a la aprobación del Consejo de Administración.

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

1. Si existe algún aspecto relevante en materia de gobierno corporativo en la sociedad o en las entidades del grupo que no se haya recogido en el resto de apartados del presente informe, pero que sea necesario incluir para recoger una información más completa y razonada sobre la estructura y prácticas de gobierno en la entidad o su grupo, detállelos brevemente.

2. Dentro de este apartado, también podrá incluirse cualquier otra información, aclaración o matiz relacionado con los anteriores apartados del informe en la medida en que sean relevantes y no reiterativos.

En concreto, se indicará si la sociedad está sometida a legislación diferente a la española en materia de gobierno corporativo y, en su caso, incluya aquella información que esté obligada a suministrar y sea distinta de la exigida en el presente informe.

3. La sociedad también podrá indicar si se ha adherido voluntariamente a otros códigos de principios éticos o de buenas prácticas, internacionales, sectoriales o de otro ámbito. En su caso, se identificará el código en cuestión y la fecha de adhesión.

La sociedad se encuentra adherida a:

- ECPAT – Código de Conducta para la Protección de la Infancia (2006)
- The Code (2007)
- Pacto Mundial – Global Compact (2008)
- FTSE4Good Index (2008)
- UNWTO Private Sector Commitment to the Global Code of Ethics for Tourism (2011)
- Carbon Disclosure Project - CDP (2011)
- Acuerdo con el Sindicato Internacional de trabajadores IUF-UITA (2013)
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático de París (2015)
- Cámara de Comercio Internacional de ICC - Comisión de Responsabilidad Corporativa y Anticorrupción (2016)
- World Travel & Tourism Council (2016)
- Clúster sobre Transparencia, Gobernanza e Integridad - Forética (2017)
- Clúster del Cambio Climático – Forética (2017)

En el año 2012 se procedió a la aprobación del Código Ético de Meliá Hotels International.

La sociedad no se encuentra adherida al Código de Buenas Prácticas Tributarias de 20 de julio de 2010.

Nota a los apartados A.2, A.3, A.4, A.7 y C.1.17:

La sociedad que se reporta en los precitados apartados con denominación social "Majorcan Hotels Exlux, S.L.", se corresponde con la entidad "Majorcan Hotels Luxembourg SARL" que se había reportado en anteriores ejercicios, la cual, durante el ejercicio 2017 ha cambiado su denominación y trasladado su domicilio a España.

Nota al apartado C.2.1:

En referencia a la tabla de este apartado que señala el N° de años del presidente en el cargo: D. Fernando d'Ornellas Silva, ostenta el cargo de Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento desde el 23 de junio de 2016.

Continuación de explicación de las Actuaciones más importantes desarrolladas por la Comisión de Nombramientos y Retribuciones durante el ejercicio 2017:

i) Composición de Consejo y Comisiones: Verificación anual del carácter de los Consejeros. Propuestas e informes correspondientes a las reelecciones de Consejeros sometidas por el Consejo a aprobación de la Junta General de Accionistas.

ii) Evaluación del Consejo, Comisiones y Primer Ejecutivo: Supervisión del procedimiento de autoevaluación anual y análisis de los resultados del mismo para su presentación al Consejo. La evaluación correspondiente al ejercicio 2017 se ha llevado a cabo con auxilio de un asesor externo.

iii) Informe Anual de Remuneraciones de los Consejeros y Gobierno Corporativo: Supervisión del proceso de elaboración del Informe Anual de Remuneraciones de los Consejeros correspondiente al ejercicio 2016, para su posterior sometimiento al Consejo. Revisión de normativa interna vinculada a sus funciones. Elaboración de la Memoria de Actividades de la propia Comisión del ejercicio 2016.

iv) Remuneraciones: Revisión del cumplimiento de objetivos del Primer Ejecutivo y propuesta de fijación de nuevos, para su posterior sometimiento al Consejo. Revisión y propuesta de actualización de las remuneraciones a percibir por los Consejeros, la Alta Dirección, y análisis del posicionamiento salarial corporativo del ejercicio 2016.

v) Asuntos varios: Revisión propuesta de política salarial global e indicadores de la retribución a largo plazo. Plan de sucesión y plan de formación del COO. Encuestas de calidad y clima. Seguimiento de la gestión del talento.

Continuación de explicación de las Actuaciones más importantes desarrolladas por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento durante el ejercicio 2017:

i) Auditoría Externa: relación con los auditores externos, seguimiento carta de comentarios, propuesta de renovación firma auditoría ejercicio 2018, inicio proceso selección nueva firma de auditoría, procesos aprobación de servicios distintos de auditoría, recepción de la carta de independencia del auditor y elaboración del correspondiente informe.

ii) Información Financiera: análisis y revisión de la información económico-financiera a publicar periódicamente.

iii) Gobierno Corporativo: revisión IAGC para su remisión al Consejo para su aprobación. Supervisión de propuestas de creación o modificación de normativa interna.

iv) Control interno: supervisión de la información relativa a la descripción de los Sistemas de Control Interno sobre la Información Financiera (SCIIF) previa remisión al Consejo para su aprobación.

v) Auditoría interna: análisis de la Memoria Anual 2016 y Plan de Auditoría 2017. Revisión y aprobación de Plan Anual de Auditoría y Presupuesto 2018.

vi) Gestión de riesgos/Compliance: revisión del Mapa de Riesgos 2016. Supervisión Modelo de Prevención y Detección de Delitos y su actualización.

- vii) Asuntos varios:
- Elaboración de la Memoria Anual de Actividades de la Comisión ejercicio 2016.
 - Seguridad de los sistemas de información.
 - Seguimiento del funcionamiento del canal de denuncias y su gestión.
 - Actuaciones vinculadas a la información de operaciones vinculadas.
 - Situación autocartera y contratos de liquidez.
 - Estructura fiscal y societaria del Grupo.
 - Análisis de modificaciones normativas.

Este informe anual de gobierno corporativo ha sido aprobado por el consejo de Administración de la sociedad, en su sesión de fecha 23/03/2018.

Indique si ha habido consejeros que hayan votado en contra o se hayan abstenido en relación con la aprobación del presente Informe.

Sí

No



Cuentas Anuales Consolidadas

Balance consolidado	248
Cuenta de pérdidas y ganancias consolidada	249
Estado del resultado global consolidado	250
Estado de cambios en el patrimonio neto consolidado	251
Estado de flujos de efectivo consolidado	252
Notas a las cuentas anuales consolidadas	253
Nota 1. Información del grupo	253
Nota 2. Bases de presentación de las cuentas anuales consolidadas	254
Nota 3. Políticas contables	261
Nota 4. Política de gestión de riesgos financieros	273
Nota 5. Perímetro de consolidación	278
Nota 6. Información financiera por segmentos	283
Nota 7. Otros ingresos y gastos	287
Nota 8. Ganancias por acción	290
Nota 9. Activos intangibles	291
Nota 10. Activo material	294
Nota 11. Inversiones inmobiliarias	297
Nota 12. Inversiones valoradas por el método de la participación	300
Nota 13. Otros instrumentos financieros	304
Nota 14. Activos corrientes	311
Nota 15. Patrimonio	314
Nota 16. Pasivos no corrientes	318
Nota 17. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	320
Nota 18. Situación fiscal	321
Nota 19. Información sobre partes vinculadas	327
Nota 20. Activos y pasivos contingentes	331
Nota 21. Otra información	333
Nota 22. Acontecimientos posteriores al cierre	335
Anexo 1. Entidades dependientes	336
Anexo 2. Entidades asociadas y negocios conjuntos	340