

Informe Integrado 2018



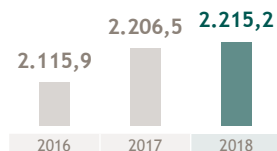
MELIÃ HOTELS
INTERNATIONAL

Leisure at heart,
business in mind

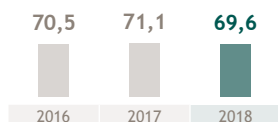
Principales magnitudes

Información Financiera

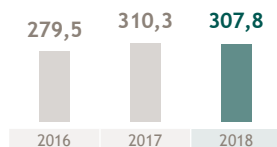
INGRESOS AGREGADOS (M€)



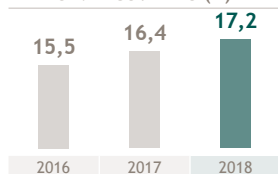
REVPAR AGREGADO (€)



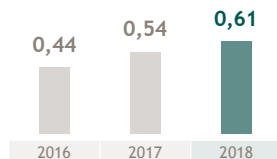
EBITDA SIN PLUSVALÍAS (M€)



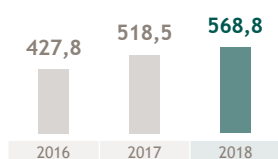
MARGEN EBITDA SIN PLUSVALÍAS (%)



BENEFICIO POR ACCIÓN (€)



VENTAS MELIA.COM (M€)



AMÉRICA

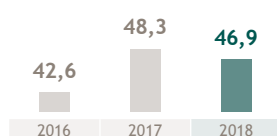
Ingresos hoteleros (M€)	470,3
RevPAR agregado (€)	77,0

CUBA

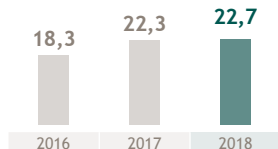
Ingresos hoteleros (M€)	14,4
RevPAR agregado (€)	45,2

Información No Financiera

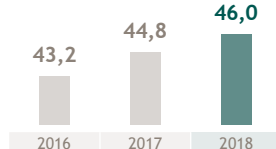
NPS (%)



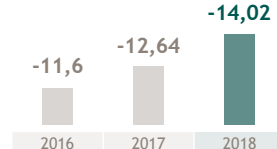
NPS REPUTACIONAL (%)



PLANTILLA MEDIA GLOBAL (miles)

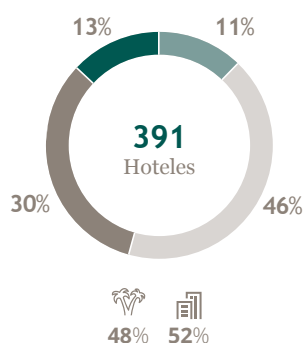


REDUCCIÓN EMISIONES CO₂ POR ESTANCIA (%)



Portfolio

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





Silver Class
The Sustainability Yearbook 2019
(RobecoSAM CSA 2018)

SPAIN	
Ingresos hoteleros (M€)	339,8
RevPAR agregado (€)	71,5

EMEA	
Ingresos hoteleros (M€)	611,3
RevPAR agregado (€)	112,6

MEDITERRANEAN	
Ingresos hoteleros (M€)	305,2
RevPAR agregado (€)	66,9

BRASIL	
Ingresos hoteleros (M€)	6,3
RevPAR agregado (€)	42,7

ASIA	
Ingresos hoteleros (M€)	8,5
RevPAR agregado (€)	43,7

CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA

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

Carta del Vicepresidente Ejecutivo y Consejero Delegado

GRI 102-14



Apreciados *stakeholders*:

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

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

Balance estratégico y claves de nuestro posicionamiento

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

1. Consolidación financiera y resistencia al ciclo

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

2. Creación de valor para el accionista

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

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

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

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

4. Salto digital

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

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

5. Referentes en responsabilidad y sostenibilidad

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

Retos de futuro

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

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

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



Gabriel Escarrer Jaume

Vicepresidente Ejecutivo y Consejero Delegado

Acerca del informe

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

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

Dado este contexto, y siguiendo los estándares y recomendaciones internacionales en materia de reporte, asumimos el compromiso de publicar información corporativa que refleje nuestro desempeño, así como los retos y objetivos actuales y futuros a los que nos enfrentamos.

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

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

Verificación de la información

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

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

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

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

Interpretación de indicadores

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

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

Contactos

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

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

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



Índice



01

Introducción

Esencia de Meliá
Hitos Relevantes
Mapa de Presencia



02

Estrategia & creación de valor

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



03

Desempeño

Visión Global y Regional
Perspectivas Futuras
Inversores & *Shareholders*



04

Estado de información no financiera

Introducción

Estrategia de Responsabilidad Corporativa

Relación con Grupos de Interés

Gestión Medioambiental

Cadena de Suministro

Personas

Derechos Humanos

Sociedad & Filantropía

Proyecto Calviá Beach

Gobierno Corporativo

Gestión de Riesgos & Cumplimiento

Anexos

Contactos

Relaciones Institucionales

Indicadores GRI

Matriz de Trazabilidad del Estado de Información no Financiera

Glosario

01

Introducción

Esencia de Meliá
Hitos Relevantes
Mapa de Presencia





Esencia de Meliá

GRI 102-16



Leisure at heart, business in mind

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

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

Somos ocio

Pero también somos éxitos, esfuerzo y trabajo en equipo.

Somos negocio



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

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

Calidez y cordialidad

Cuidadosos y alentadores

Pequeños extras

Innovación

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

Proximidad

Excelencia y coherencia

Vocación de servicio

Innovación

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

Cálidos

Profesionales

Hospitalarios

Creativos

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



PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE

Belonging Means More

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

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

CULTURA DE SERVICIO

Belonging Begins Here

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

PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO

Starring You

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

Esto es...

Meliá Hotels International

Esto es lo que somos

Leisure at heart, business in mind



Hitos relevantes

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

Enero



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

Febrero



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

Marzo



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

Diciembre



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

Noviembre



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

Octubre



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

Abril



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

Mayo



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

Junio



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

Septiembre



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

Agosto



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

Julio



Mapa de presencia

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

Portfolio activo



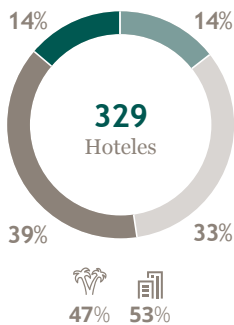
391
Hoteles



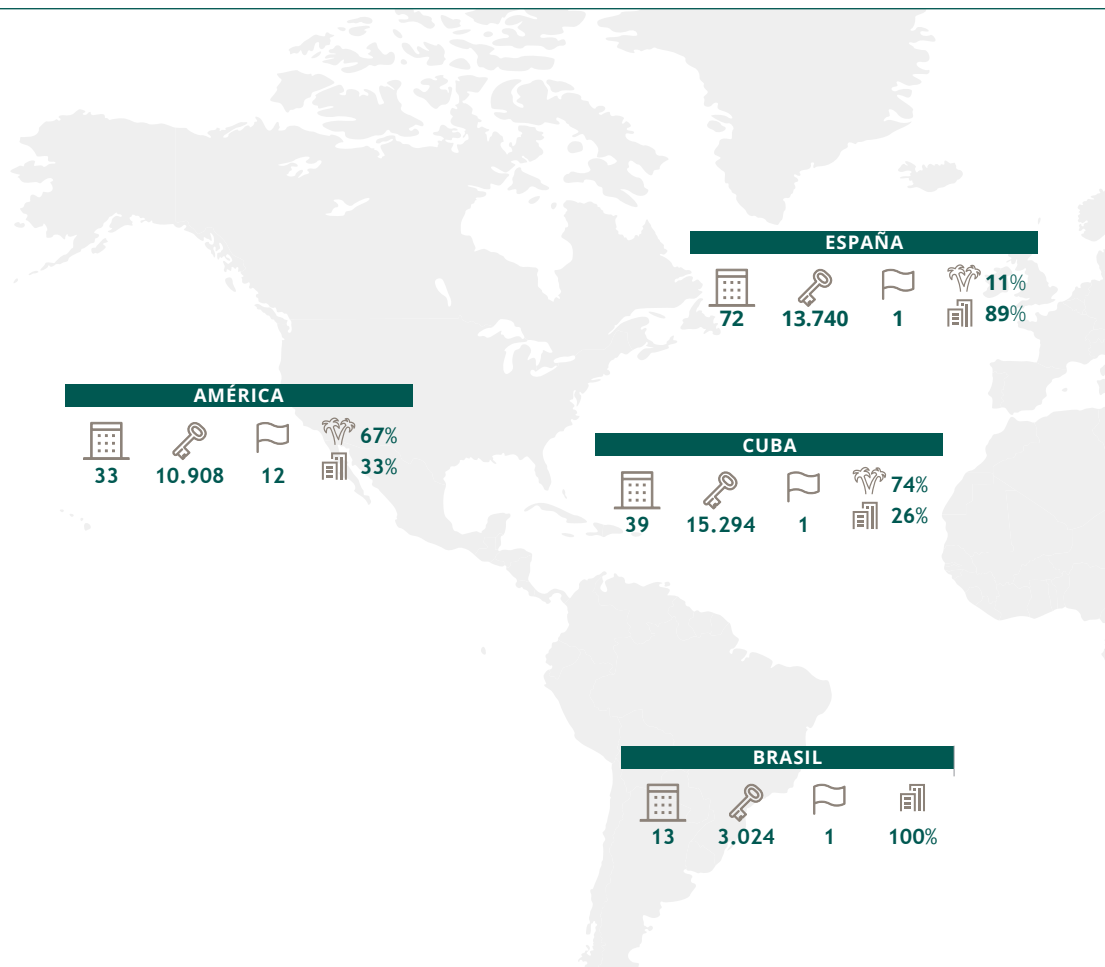
98.518
Habitaciones



44
Países



- Propiedad
- Alquiler
- Gestión
- Franquicia



Evolución 2018

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

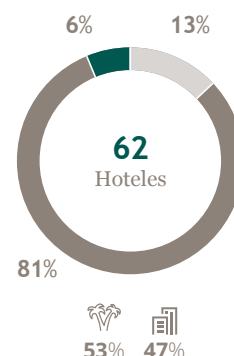
Durante este año 2018, hemos abierto 19 nuevos hoteles en 10 países, destacando la incorporación de dos nuevos destinos como son Montenegro (Meliá Budva Petrovac) y Mozambique (Meliá Maputo Sky) e incrementado nuestra presencia en destinos relevantes para la Compañía como Cuba (6 hoteles), Reino Unido,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

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

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



Pipeline



- Propiedad
- Alquiler
- Gestión
- Franquicia

Evolución futura

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

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

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

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

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

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

02

Estrategia & creación de valor

Visión del Entorno

Análisis de Materialidad

Modelo de Negocio

Cash Flow Social

Foco Estratégico

Nuestras Marcas

Experiencias Gastronómicas

Distribución & Comercialización

Meeting & Events

Estrategia Patrimonial

Digitalización

Premios & Reconocimientos





Visión del entorno

GRI 102-15

Visión macroeconómica

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

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

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

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

RESULTADOS 2018

3,7%

Crecimiento
PIB Mundial

2,0%

Crecimiento
PIB Zona Euro

2,5%

Crecimiento
PIB España

PREVISIÓN 2019

2,9%-3,7%

Crecimiento
PIB Mundial

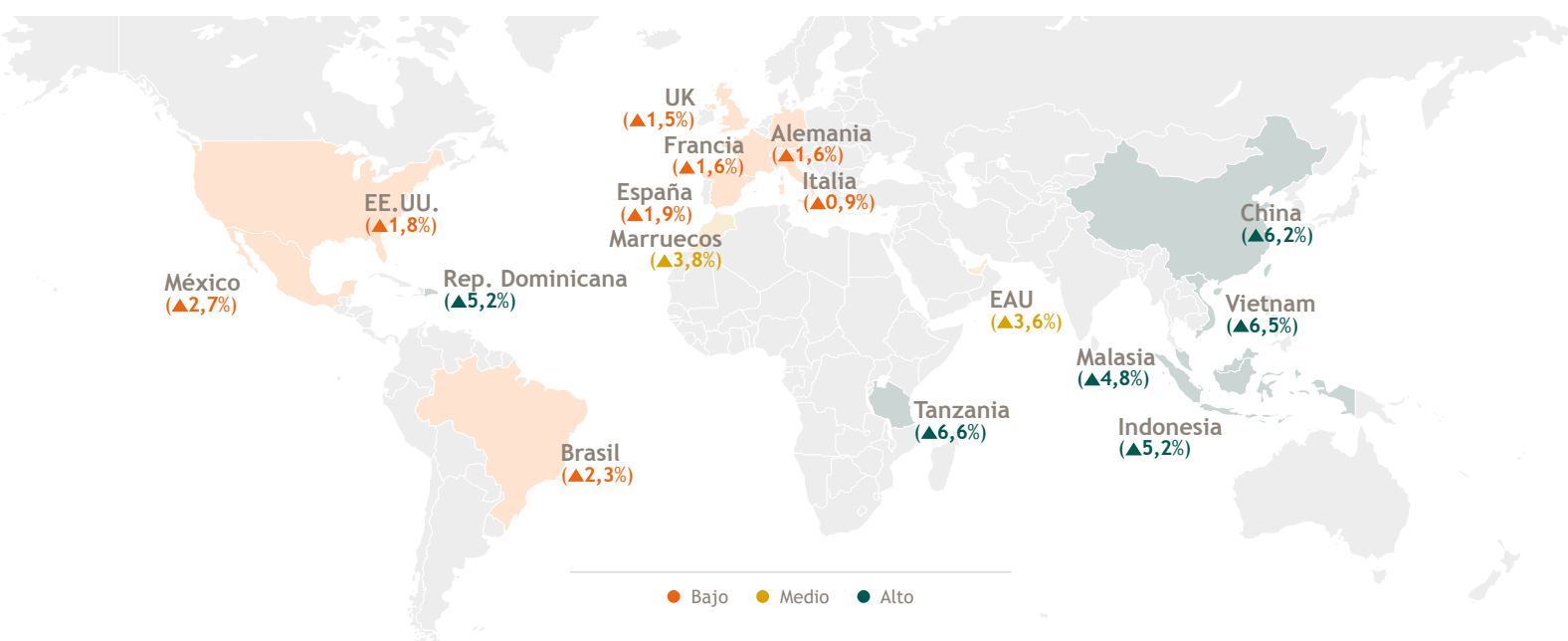
1,9%

Crecimiento
PIB Zona Euro

2,2%

Crecimiento
PIB España

PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA GLOBAL EN 2020



Fuentes: Fondo Monetario Internacional (FMI) | Banco Mundial

Visión sector turístico

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

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

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

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

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

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

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

IMPACTO ECONÓMICO GLOBAL DEL TURISMO (2018 - 2028)

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

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

Desafíos y oportunidades del entorno

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

Gabriel Escarrer Jaume

Vicepresidente Ejecutivo
y Consejero Delegado

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

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

Personas

Talento, personas,
cultura & valores

Cambio climático

Implantación de medidas para
combatir el cambio climático

Digitalización

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

Sociedad

Impulsar un modelo de negocio
responsable & sostenible

Compliance

Nuevos entornos legislativos
y ética empresarial

Ciberseguridad

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

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

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

TRANSFORMANDO LOS DESAFÍOS EN OPORTUNIDADES

1

Colaborar

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

2

Garantizar

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

3

Mitigar

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

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

Tendencia globales del sector



Innovation Centric

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

OMNISCANALIDAD - DIGITALIZACIÓN - PARTNERS TECNOLÓGICOS - AUTOMATIZACIÓN

[*\(pág. 64-67\)*](#)

Customer Centric

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

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

[*\(pág. 36-61\)*](#)

Employee Centric

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

EQUIPOS LIDERANDO EQUIPOS - TRANSFORMACIÓN - CULTURA & VALORES CORPORATIVOS

[*\(pág. 130-139\)*](#)

Análisis de materialidad

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

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

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

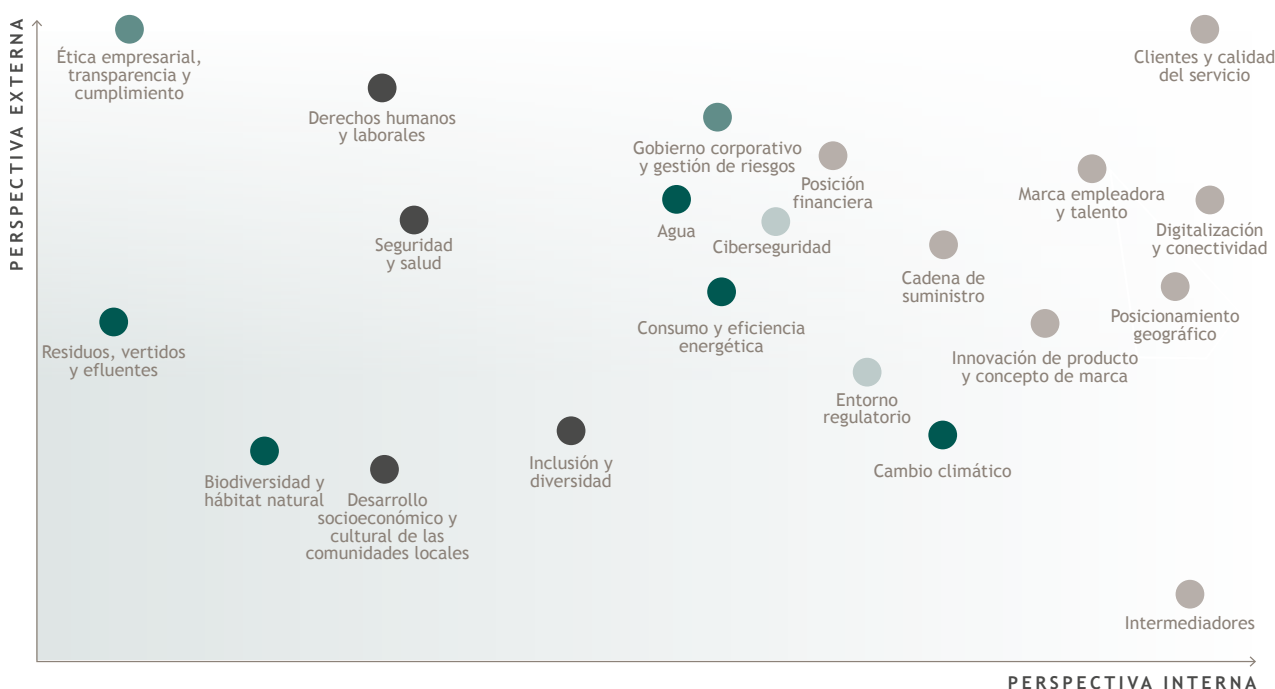
Fruto de las conversaciones mantenidas con expertos nacionales e internacionales en diferentes ámbitos, prescriptores del sector y analistas de referencia en materia de ESG (Environmental, Social & Governance), así como con la visión de los principales directivos de la Compañía, se identificaron los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

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

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

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

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



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



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

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

Modelo de negocio

LEISURE AT HEART,

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



Marcas & Experiencias



Personalización para nuestros grupos de interés

45.966

Empleados

4,5 M€

Inversión en formación y desarrollo

391

Hoteles

98.518

Habitaciones

44

Países

203,2 M€

Inversión en productos & marcas

45,6 M€

Inversión en digitalización y conectividad

4,7 M€

Inversión medioambiental

5.360

Proveedores locales

UN MODELO DE GESTIÓN EXCELENTE Y S

PROPIEDAD (14%)*

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

ALQUILER (33%)*

Meliá es arrendataria del hotel y titular de la explotación

GESTIÓN (39%)*

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

FRANQUICIA (14%)*

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

(*) Portfolio activo

... CON UNA VISIÓN ENFOCADA EN CINCO OBJETI

RECURSOS

Impulsar una Compañía más solvente y más rentable



Consolidar la Transformación cultural



Fortalecer el Modelo de Gobierno

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



BUSINESS IN MIND



Talento &
Diversidad



Presencia
Global



Comercialización
& Distribución



Compromisos
ESG

OSTENIBLE...

NUESTRAS MARCAS

GRAN MELIÁ
HOTELS & RESORTS

ME
BY MELIÁ

PARADISUS
BY MELIÁ

MELIÁ
HOTELS & RESORTS

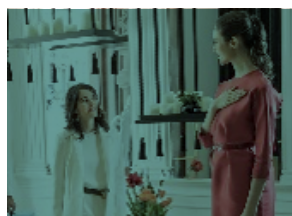
INNSiDE
BY MELIÁ

SOL
BY MELIÁ

TRYP
BY WYNDHAM

CIRCLE
BY MELIÁ

VOS ESTRATÉGICOS...



Liderazgo en el
segmento vacacional
& bleisure

Asegurar la
consistencia
con la
Visión 2020

LIMIMIENTO DE LOS
OCO PRINCIPAL EN ...

17 ALIANZAS PARA
LOGRAR
LOS OBJETIVOS



OBJETIVOS
DE DESARROLLO
SOSTENIBLE

2.215,2 M€

Ingresos agregados

307,8 M€

EBITDA sin plusvalías

140.078,8 M€

Beneficio neto atribuido a
la sociedad dominante

12,66€

Precio máximo
de la acción

272 M€

Contribución tributaria

207,2 M€

Contribución accionistas
y propietarios

568,8 M€

Ingresos distribución
online (melia.com)

1,9867

ROI capital humano

53%

Consumo
energía verde

467 k€

Fondos recaudados a
favor de la infancia



Silver Class
The Sustainability
Yearbook 2019
(RobecoSAM CSA
2018)

84,9%

Índice de
compromiso

44%

Mujeres en
plantilla

16°

Merco talento

19°

Merco
reputación

22,7%

NPS Reputación

46,9%

NPS clientes

11 M

Clientes
fidelizados

-14,02%

Emissiones CO₂
por estancia

RESULTADOS

VALOR CREADO

Cash flow social

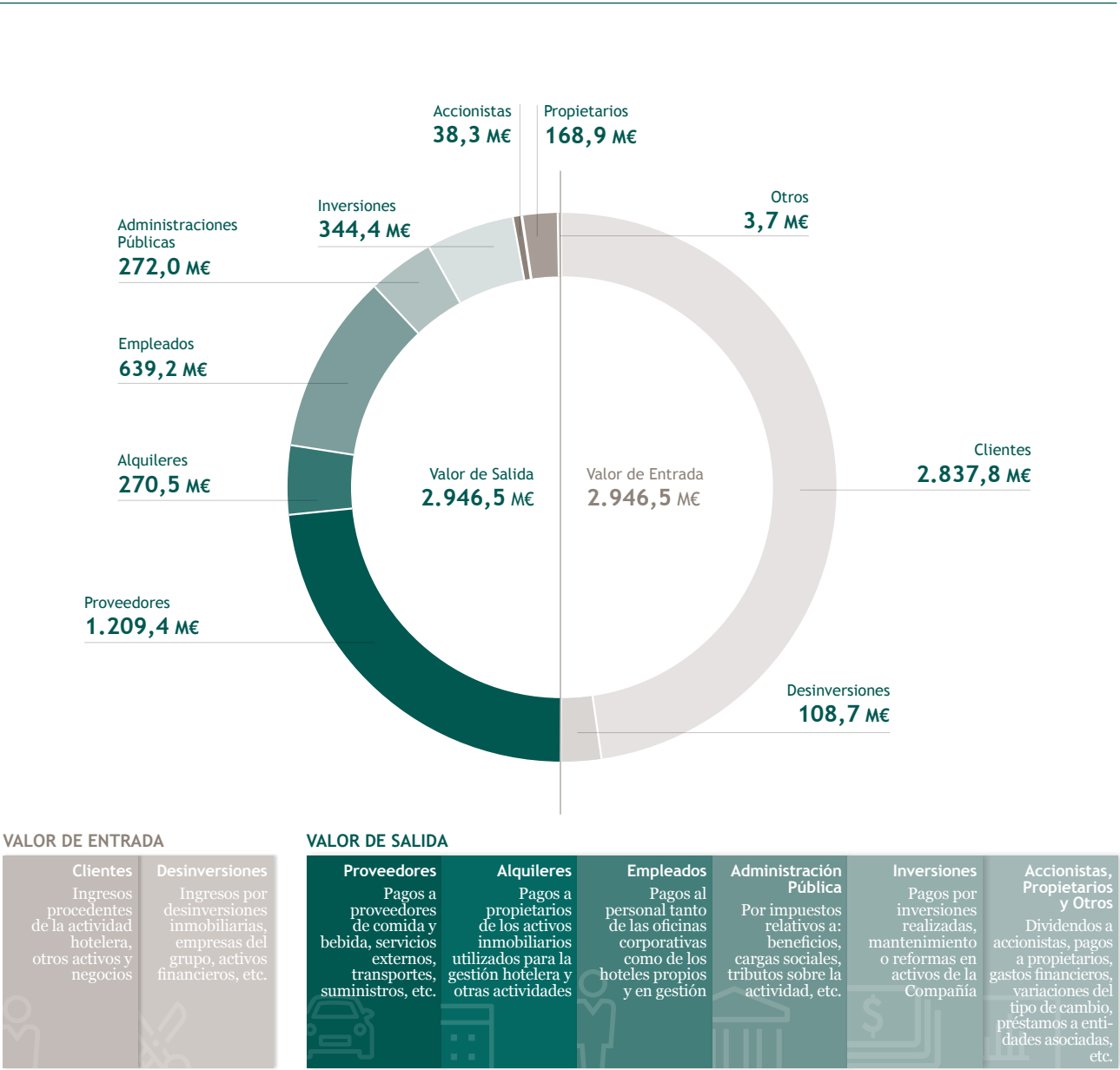
GRI 201-1

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

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

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

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





Foco estratégico

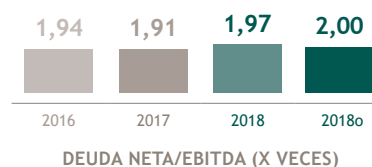
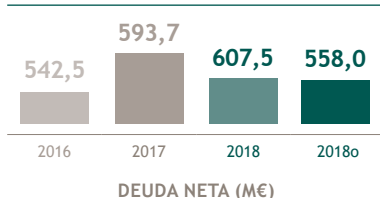
Visión estratégica

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

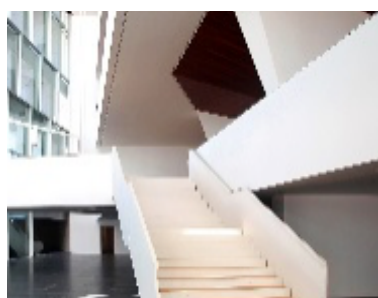
Ser reconocidos como referente mundial en excelencia, responsabilidad, sostenibilidad y afianzar nuestro liderazgo en el segmento vacacional, forma parte de nuestra aspiración.

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

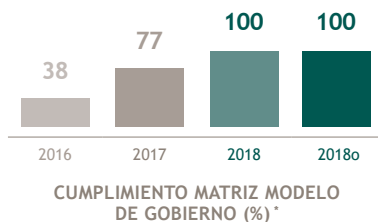
Impulsar una Compañía más solvente y más rentable



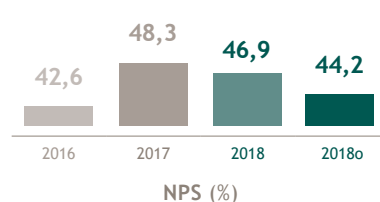
Consolidar la Transformación cultural



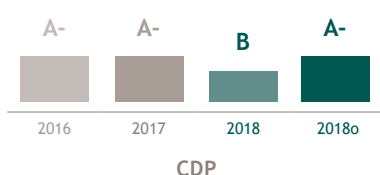
Fortalecer el Modelo de Gobierno



Liderazgo en el segmento vacacional & *bleisure*



Asegurar la consistencia con la Visión 2020



Silver Class
The Sustainability Yearbook 2019
(RobecoSAM CSA 2018)

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

Líneas estratégicas

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

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

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

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

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



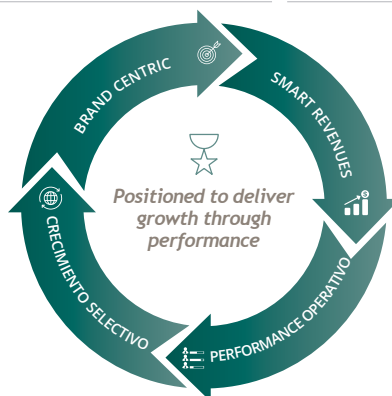
EXCELENCIA EN LA GESTIÓN



Posicionar nuestras marcas como palanca de crecimiento y rentabilidad



FOCO	OBJETIVOS	Apartados del Informe	KPI's
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		
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	Nuestras marcas Distribución & Comercialización	RevPAR Agregado (€) 2016 70,5 2017 71,1 2018 69,6 20180 72,7
Performance operativo	Mejorar la rentabilidad operativa dentro de un proceso de mejora continua	Desempeño Mapa de presencia	N° Aperturas (acumulado) 2016 17 2017 28 2018 47 20180 50
Crecimiento selectivo	Consolidar nuestra presencia en mercados clave y fortalecer la internacionalización, a través de un crecimiento sostenible en destinos <i>leisure</i> y <i>bleisure</i>		



CULTURA & TRANSFORMACIÓN



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



FOCO	OBJETIVOS	Apartado del informe	KPI's
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	Índice de Compromiso (%) 2016 85,4 2017 85,6 2018 84,9 20180 85,4
Organización	Potenciar una Compañía ágil, eficiente y competitiva		

REPUTACIÓN & RECONOCIMIENTO



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



FOCO	OBJETIVOS	Apartado del informe	KPI's
Gobierno Corporativo	Impulsar un Modelo de Gobierno sólido y coherente, que busque la excelencia y la transparencia	Gobierno Corporativo	2016 18,3
Relación con grupos de interés	Reforzar la relación y el diálogo con nuestros grupos de interés	Relación con nuestros grupos de interés	2017 22,3
Responsabilidad Corporativa	Potenciar la reputación y reconocimiento nacional e internacional como un atributo de valor para todos nuestros <i>stakeholders</i>	Hotelería responsable	2018 22,7
			20180 25,0

ESTRATEGIA PATRIMONIAL



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



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

DIGITALIZACIÓN & INNOVACIÓN



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



FOCO	OBJETIVOS	Apartado del informe	KPI's
Cliente	Personalizar la relación con nuestros clientes, a través de la constante evolución e innovación de las herramientas digitales		2016 30,9
Hotel	Impulsar la implementación de nuevas tecnologías para diferenciar la experiencia de nuestros clientes y optimizar la operación en los hoteles	Digitalización & Conectividad	2017 68,0
Colaboradores	Digitalizar los procesos corporativos e implantar herramientas para mejorar la gestión		2018 114,6
			20180 108,5

Nuestras marcas

Fortaleza y diversidad de nuestras marcas

GRI 102-2; GRI 102-6

Portfolio de marcas

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

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

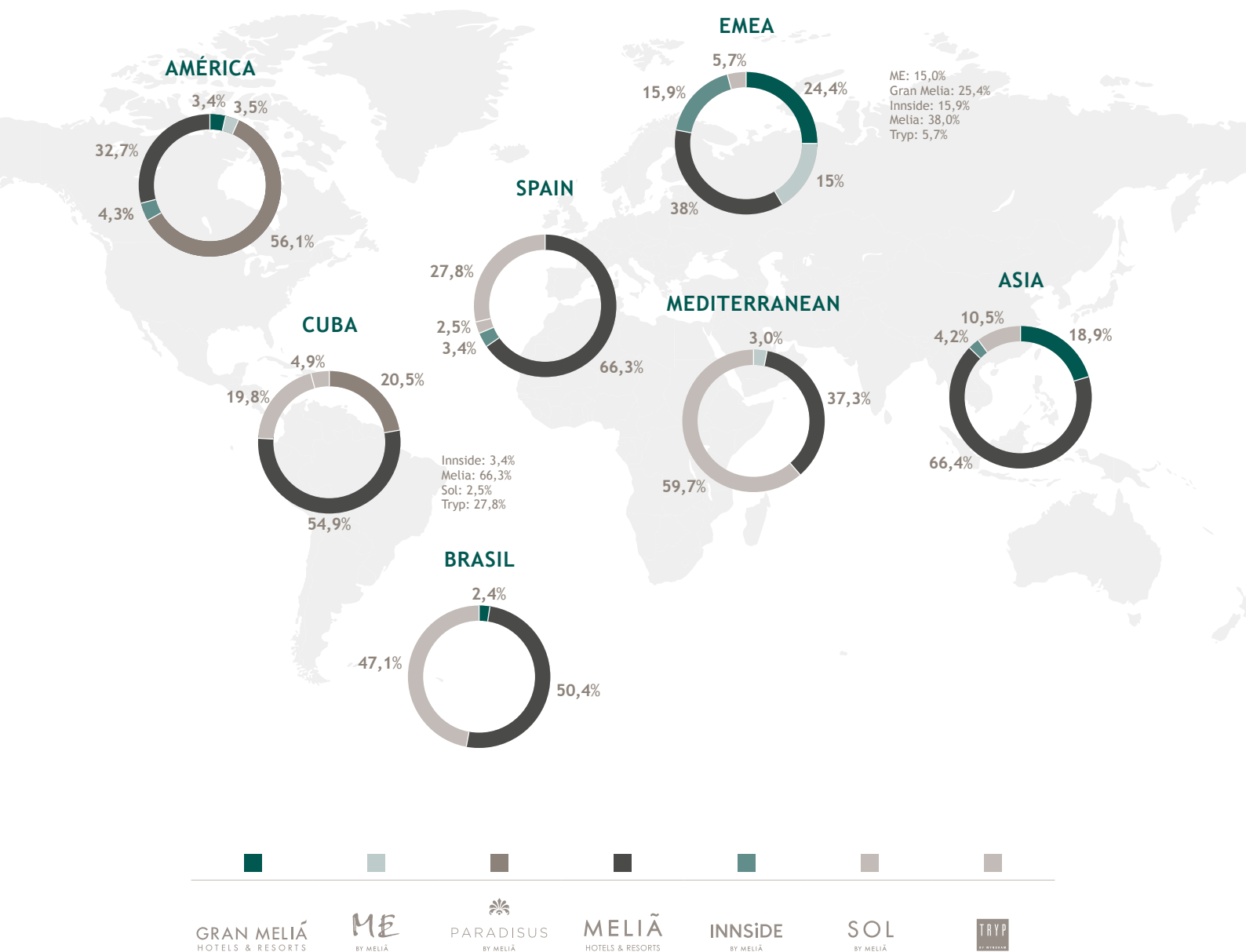
Cada una de nuestras marcas se dirige a perfiles psicográficos y demográficos claramente definidos, para dar respuesta a las diferentes necesidades de nuestro cliente actual, adaptándonos a los cambios y nuevas tendencias, como resultado de un proceso continuo de revisión que prima la innovación y evolución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

	+ DEMOGRAPHIC	+ PSYCOGRAPHIC
<div>Upper upscale</div> <div>11%</div> <div>4% Gran Meliá Hotels & Resorts</div> <div>3% ME by Meliá</div> <div>4% Paradisus by Meliá</div>	<div>GRAN MELIÁ</div> <div>HOTELS & RESORTS</div> <div>PARADISUS</div> <div>BY MELIÁ</div>	<div>ME</div> <div>BY MELIÁ</div>
<div>Upscale</div> <div>47%</div> <div>38% Meliá Hotels & Resorts</div> <div>10% Innside by Meliá</div>	<div>MELIÁ</div> <div>HOTELS & RESORTS</div>	<div>INNSIDE</div> <div>BY MELIÁ</div>
<div>Midscale</div> <div>37%</div> <div>20% Sol by Meliá</div> <div>17% Tryp by Windham</div>	<div>SOL</div> <div>BY MELIÁ</div> <div>TRYP</div> <div>BY WINDHAM</div>	

Other Hotels managed by Meliá 5%



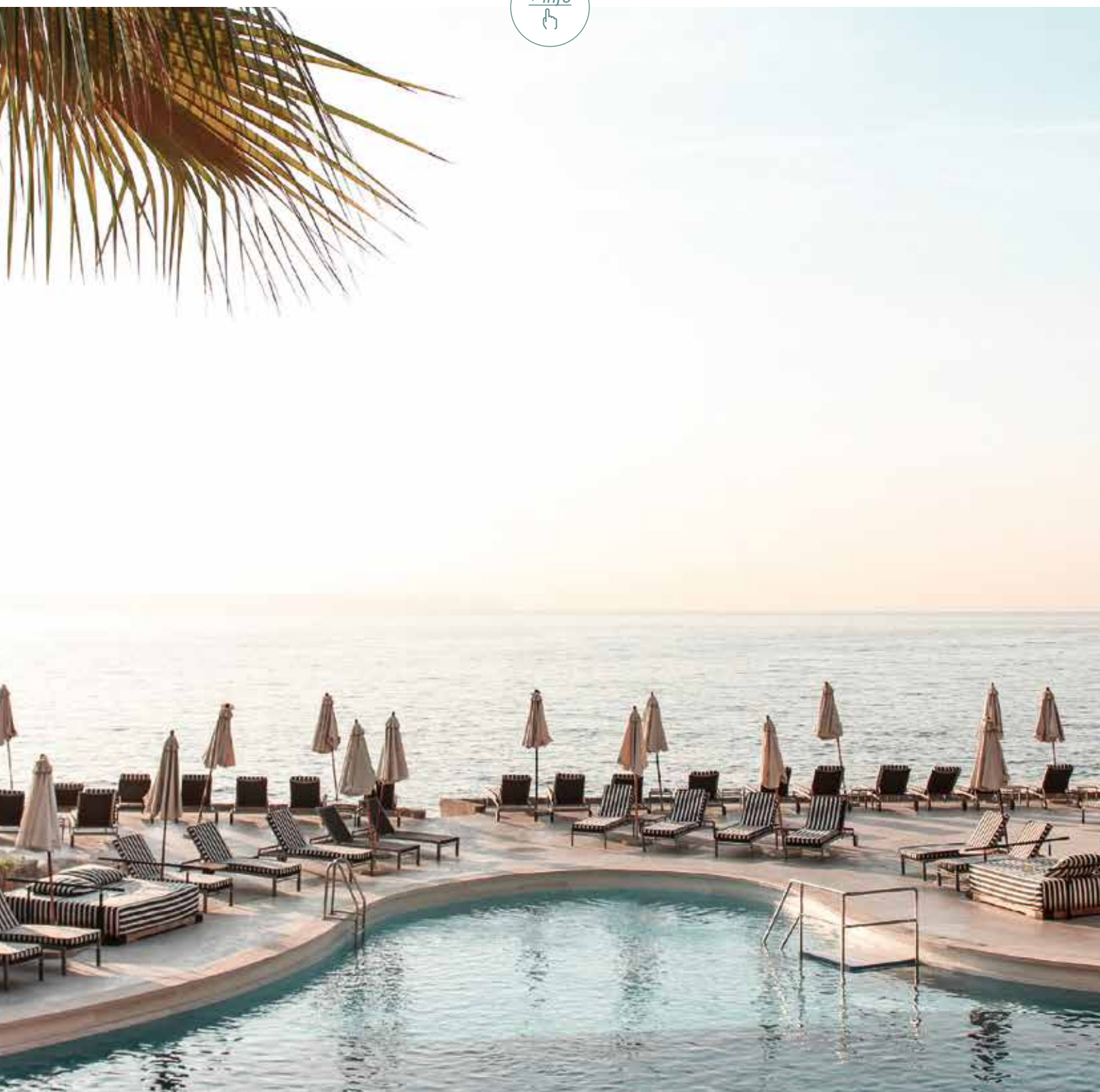
APORTACIÓN POR MARCA EN CADA REGIONAL



GRAN MELIÁ

HOTELS & RESORTS

A life well lived



Gran Meliá del Mar · España

Posicionamiento de marca

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

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

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

Hitos 2018

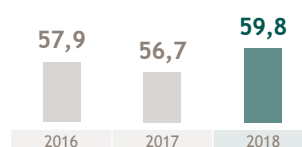
- ✓ Firma del Gran Meliá Jincheng Lake, en Chengdu (China)
- ✓ Gran Meliá Xian recibe el premio “Luxury Architecture Design” de Hotel World Luxury Hotels Awards
- ✓ Gran Meliá Roma recibe el reconocimiento “35 Best Hotels in Rome” de Conde Nast Traveller
- ✓ Gran Meliá Jakarta recibe el premio “Best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

Principales magnitudes

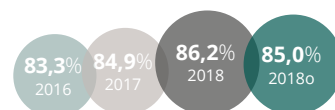
SEGMENTACIÓN INGRESOS

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

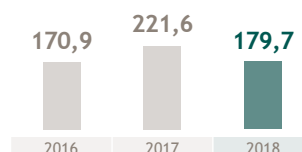
OCUPACIÓN (%)



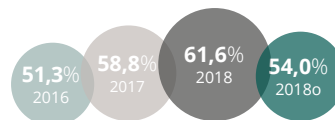
GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)



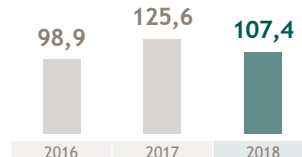
ARR (€)



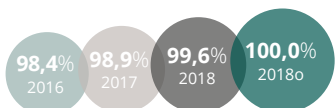
NET PROMOTER SCORE (NPS)



REVPAR (€)



QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)



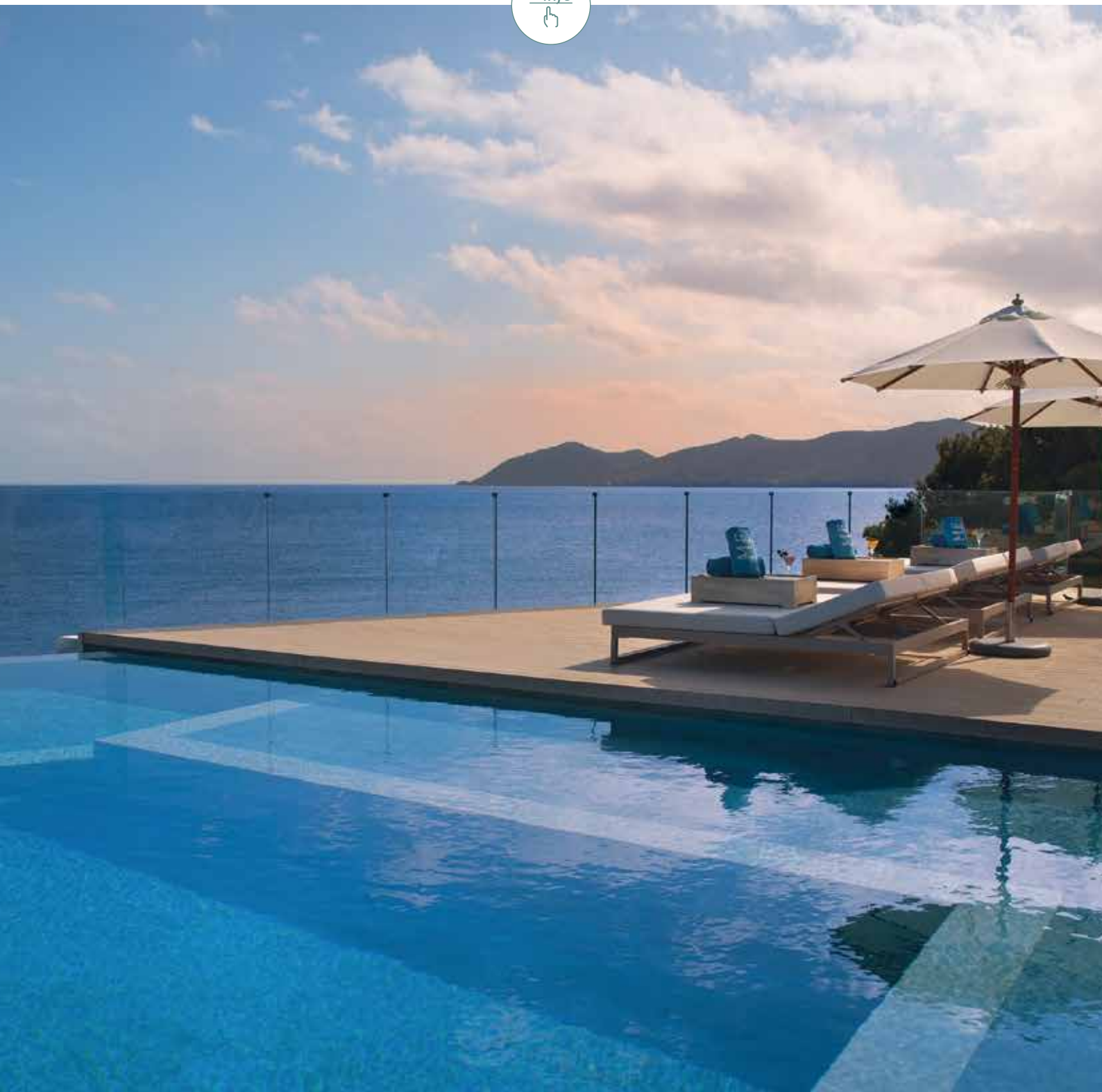
Presencia



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



A collection of contemporary resorts and urban hotels



ME Ibiza · España

Posicionamiento de marca

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

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

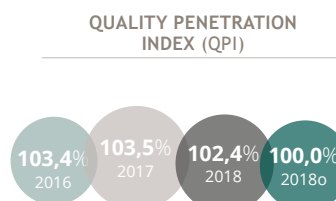
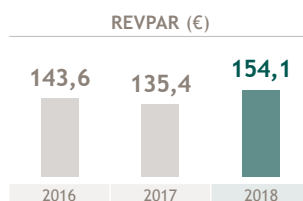
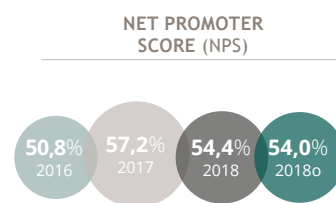
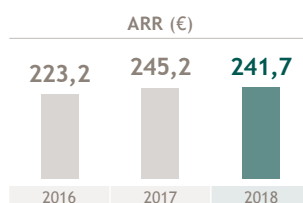
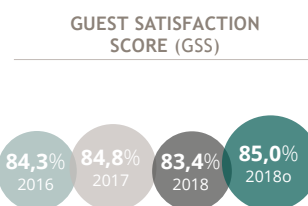
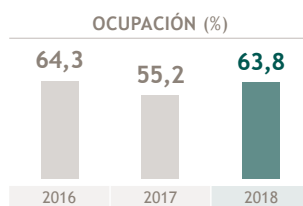
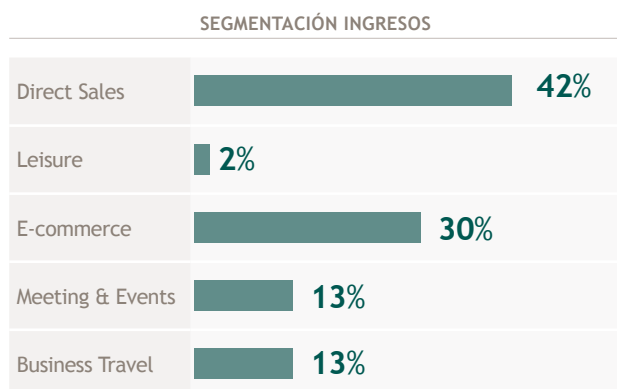
Hitos 2018

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

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

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

Principales magnitudes



Presencia



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



PARADISUS

BY MELIÀ

Luxurious all-inclusive waterfront resorts



Paradisus Palma Real · República Dominicana

Posicionamiento de marca

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

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

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

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

Hitos 2018

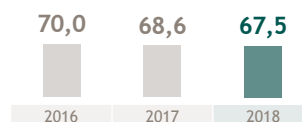
- ✓ Apertura del The Grand Reserve at Paradisus Palma Real, primer *resort* de estas características en la Compañía y emblema del lujo entendido por Meliá Hotels International
- ✓ Finalistas en el “Tourism for Tomorrow Awards” del World Travel and Tourism Council (WTTTC) por el proyecto “Paradisus Playa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

Principales magnitudes

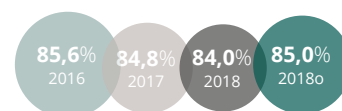
SEGMENTACIÓN INGRESOS

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

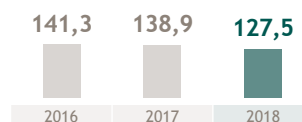
OCUPACIÓN (%)



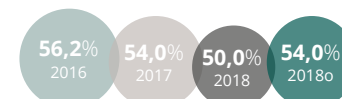
GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)



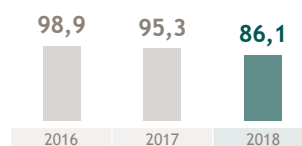
ARR (€)



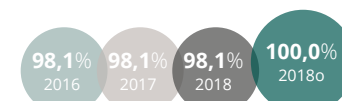
NET PROMOTER SCORE (NPS)



REVPAR (€)



QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)



Presencia



Hoteles

12
Operativos

2
Pipeline

Habitaciones

6.312
Operativas

998
Pipeline

Países

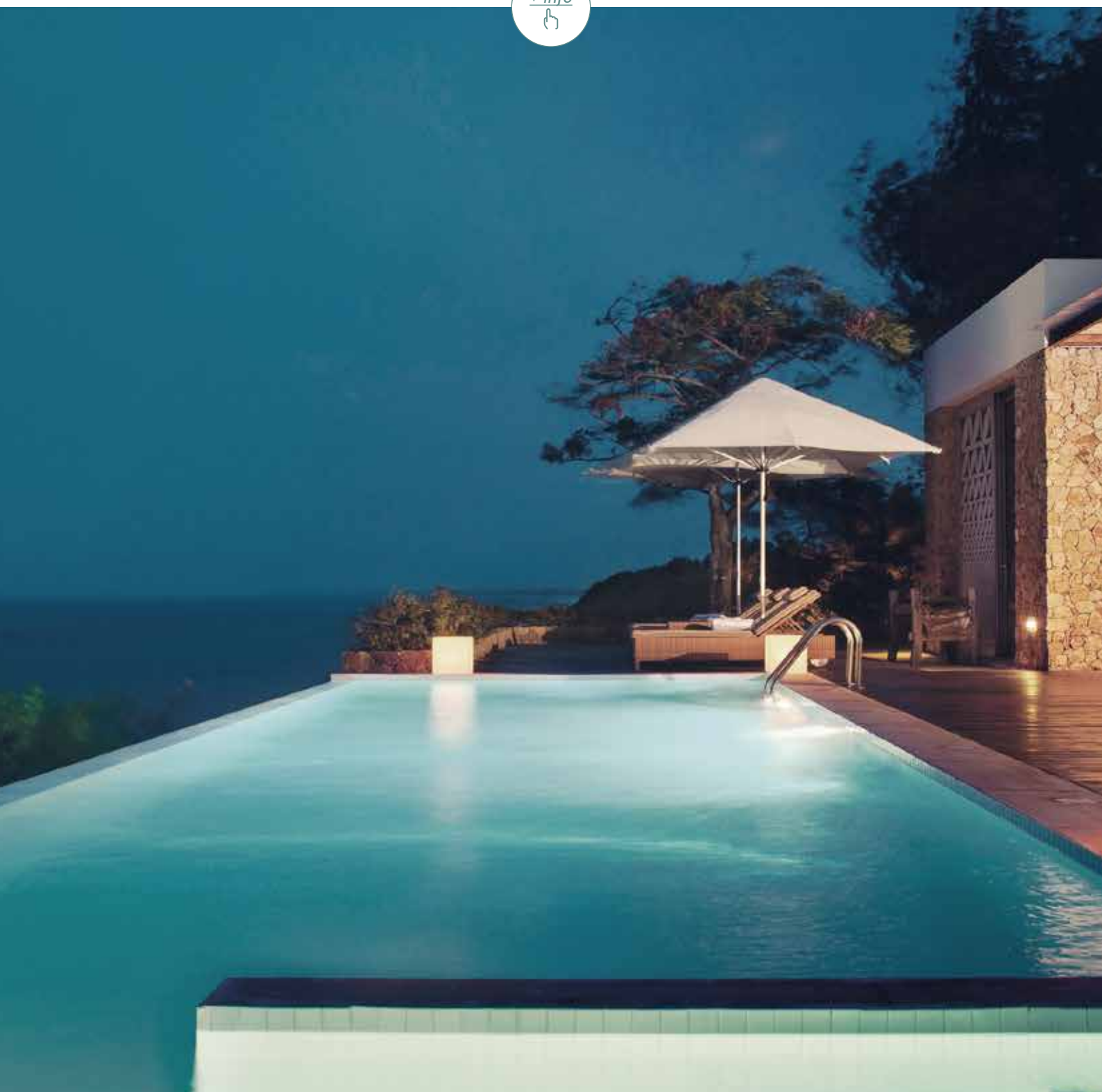
3
Operativos

1
Pipeline

Cientes +2,5 millones

MELIÀ
HOTELS & RESORTS

Soul Matters



Melià Zanzibar · Zanzibar

Posicionamiento de marca

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

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

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

Principales magnitudes

SEGMENTACIÓN INGRESOS

Direct Sales	36%
Leisure	14%
E-commerce	22%
Meeting & Events	14%
Business Travel	14%

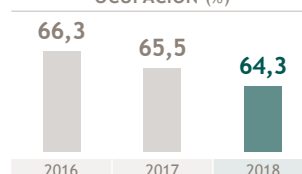
Presencia



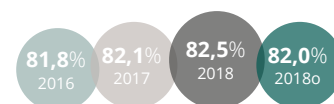
Hitos 2018

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

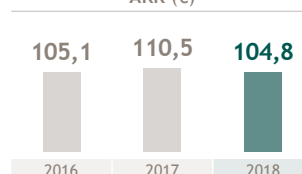
OCUPACIÓN (%)



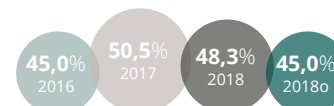
GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)



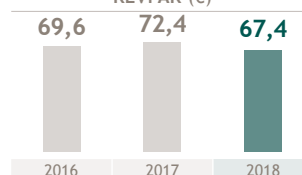
ARR (€)



NET PROMOTER SCORE (NPS)



REVPAR (€)



QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)



Hoteles

116
Operativos

32
Pipeline

Habitaciones

33.510
Operativas

8.670
Pipeline

Países

33
Operativos

4
Pipeline

Cientes +12 millones

INNSiDE

BY MELIÀ

Stay Curious

+ info
👉



Innside Palma Center · España

Posicionamiento de marca

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

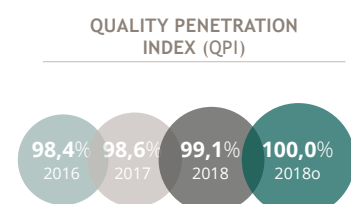
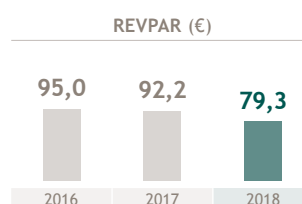
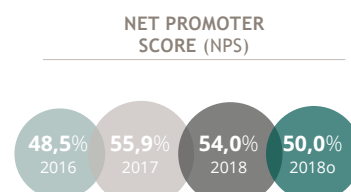
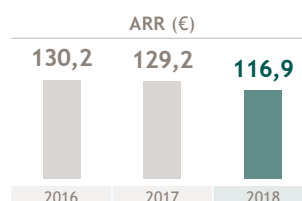
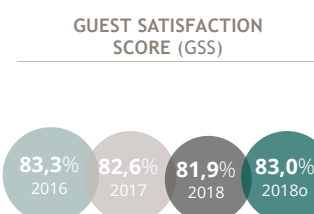
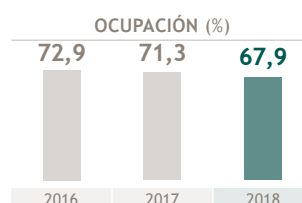
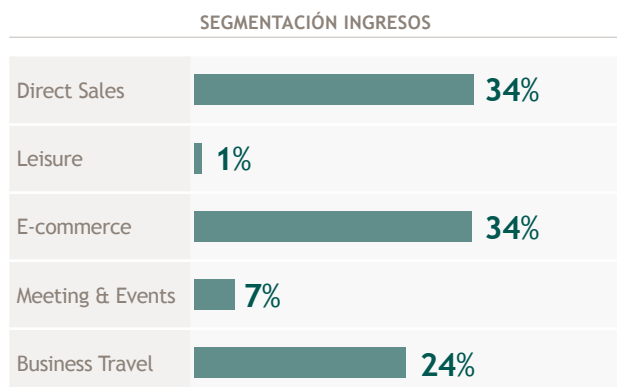
Hemos pensado en cómo cuidar nuestro planeta en todo momento, por eso hemos reducido el papel y los plásticos de un solo uso y nos hemos asegurado de que las *amenities* de la habitación, las sábanas y las toallas se han fabricado con materiales orgánicos.

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

Hitos 2018

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

Principales magnitudes



Presencia

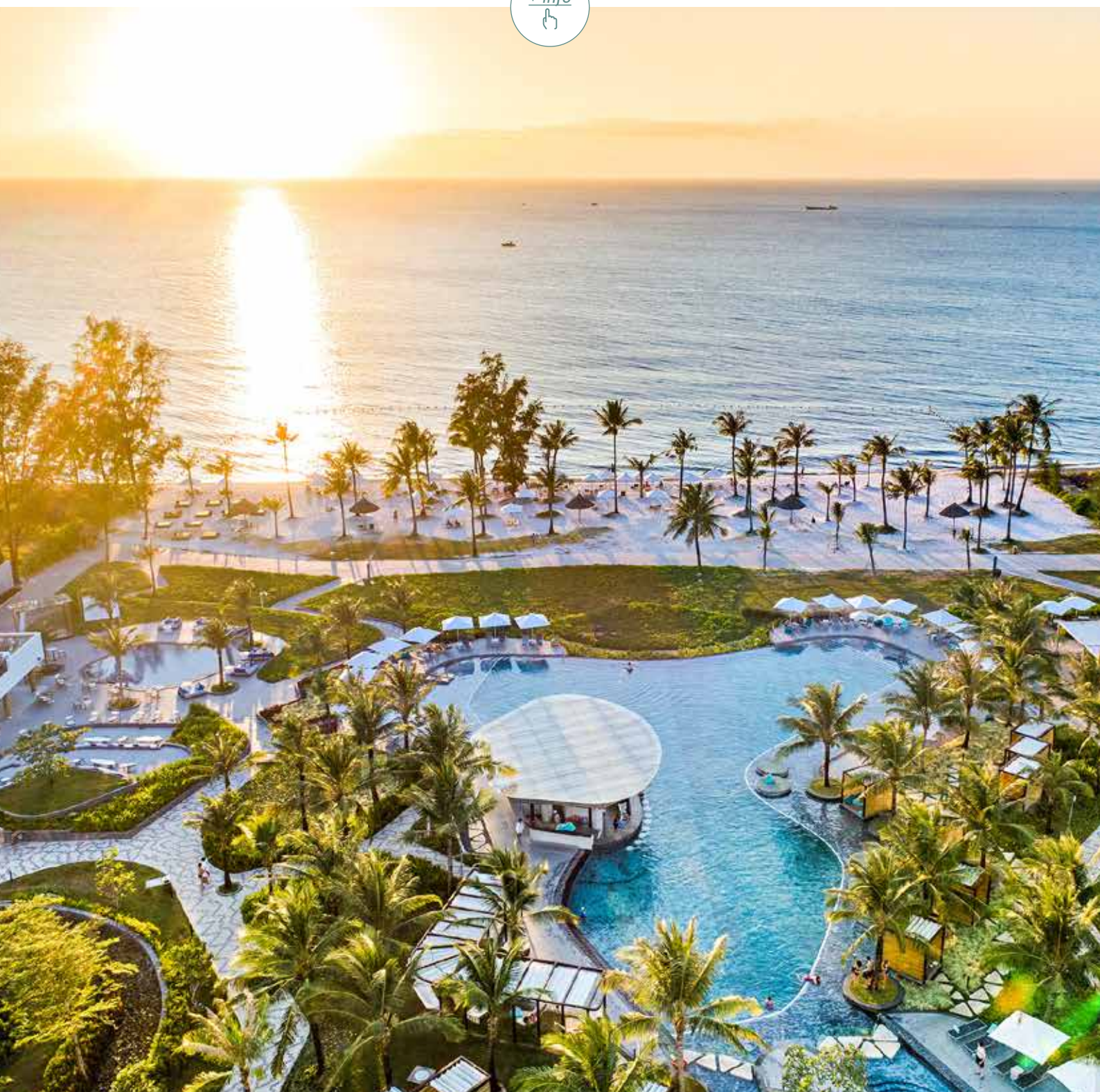


Hoteles	Habitaciones	Países
20 Operativos	3.666 Operativas	6 Operativos
17 Pipeline	3.241 Pipeline	13 Pipeline
Clientes +1,3 millones		

SOL

BY MELIÁ

#LetYourSolShine



Sol by Meliá Phu Quoc · Vietnam

Posicionamiento de marca

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

Una nueva generación de *resorts* diseñados para las nuevas familias y viajeros modernos que incluyen excelentes instalaciones para niños y experiencias orientadas a los adultos.

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

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

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

Hitos 2018

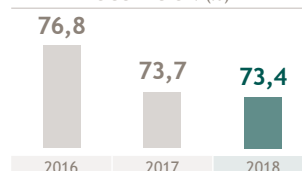
- ✓ Firma del Sol Marrakesh, quinto hotel del grupo en Marruecos

Principales magnitudes

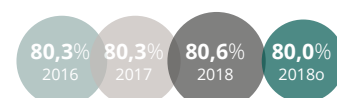
SEGMENTACIÓN INGRESOS

Direct Sales	30%
Leisure	48%
E-commerce	17%
Meeting & Events	1%
Business Travel	4%

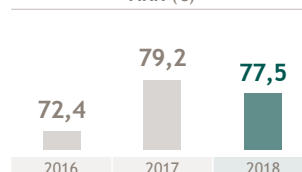
OCUPACIÓN (%)



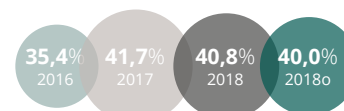
GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)



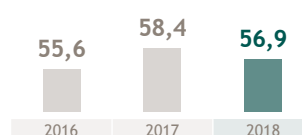
ARR (€)



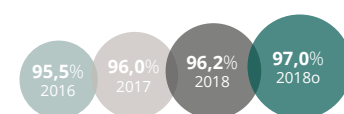
NET PROMOTER SCORE (NPS)



REVPAR (€)



QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)



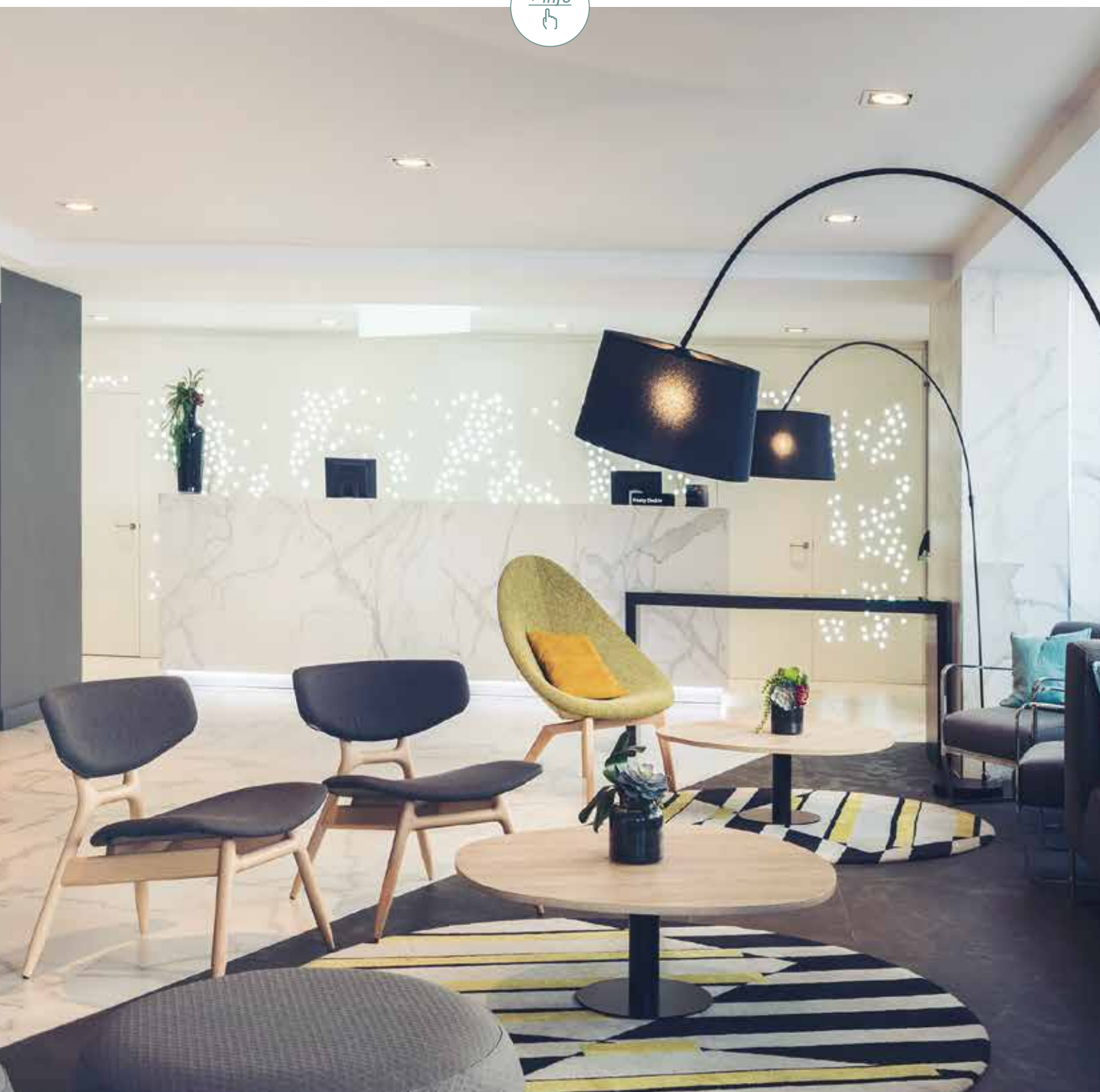
Presencia



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



Powered by the city



Tryp Gran Sol · España

Posicionamiento de marca

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

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

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

Hitos 2018

✓ Apertura del Tryp Lima Miraflores (Perú)



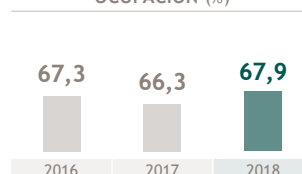
Tryp Lisboa Aeroporto

Principales magnitudes

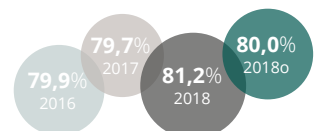
SEGMENTACIÓN INGRESOS

Direct Sales	26%
Leisure	7%
E-commerce	27%
Meeting & Events	10%
Business Travel	30%

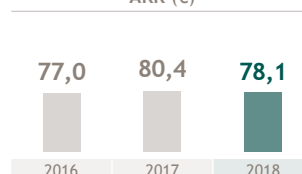
OCUPACIÓN (%)



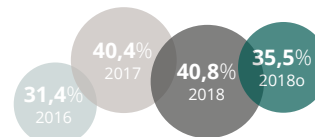
GUEST SATISFACTION SCORE (GSS)



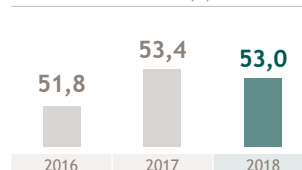
ARR (€)



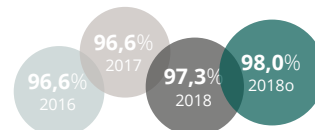
NET PROMOTER SCORE (NPS)



REVPAR (€)



QUALITY PENETRATION INDEX (QPI)



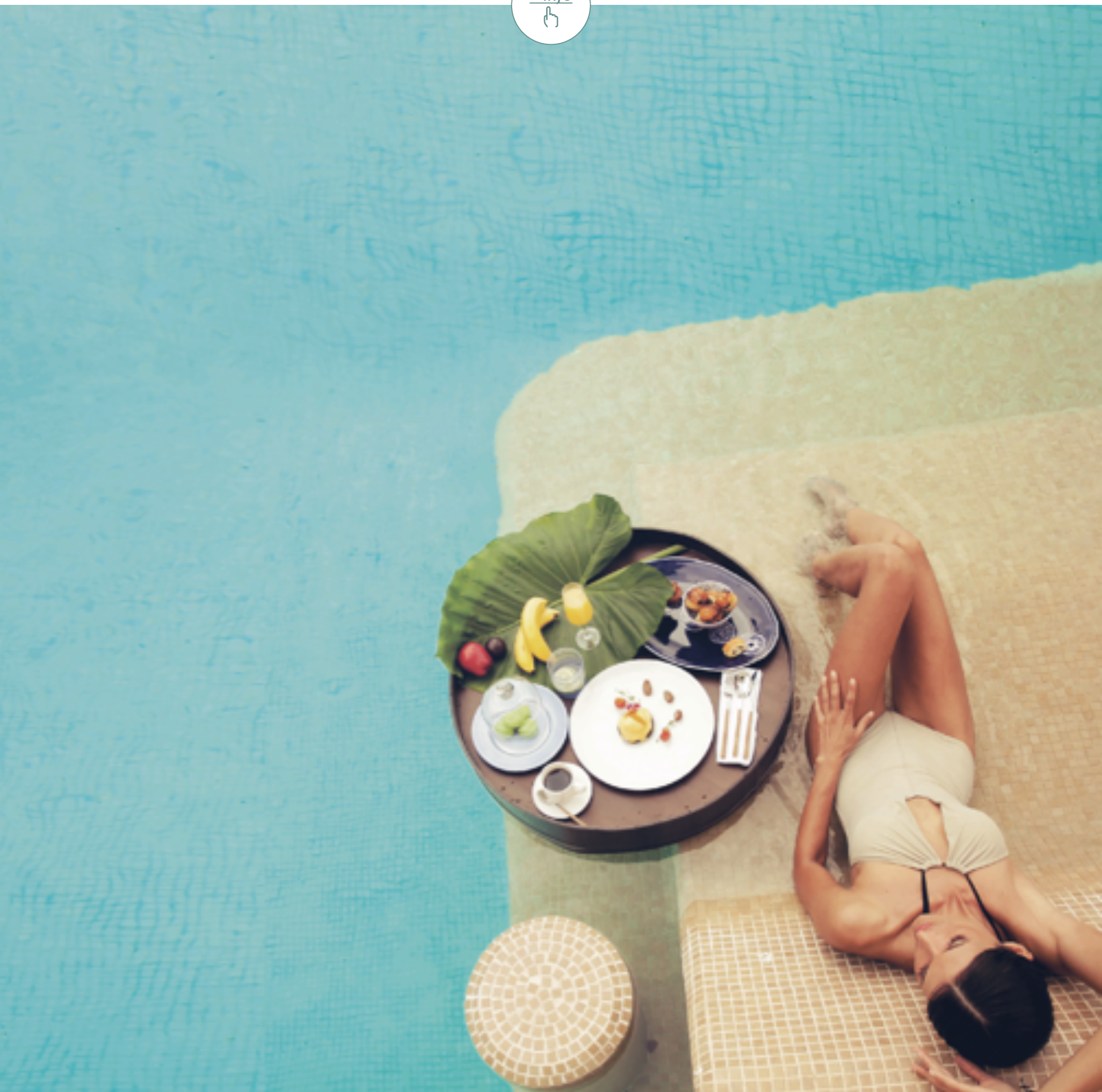
Presencia



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



A world of Infinite Vacation



Posicionamiento de marca

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

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

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

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

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

Hitos 2018

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

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



Experiencias gastronómicas

Experiencia gastronómica, saludable y personalizada

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

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

Impulsamos ecosistemas de innovación gastronómica

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

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

Consumo responsable y la sostenibilidad aplicada a la gastronomía

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

1.935

Puntos de venta

17.168

Personas implicadas en áreas de F&B

+870 M€

Ingresos F&B

+24 M

Servicios de desayuno

+70 M

Servicios de comida y bebida

+12%

Ingresos procedentes de banquetes

Información agregada



Hitos 2018

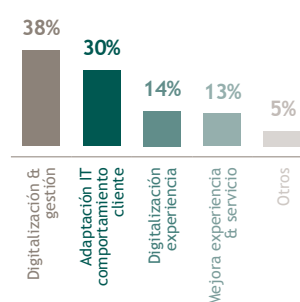
- ✓ Renovación de la colaboración iniciada en 2012 con FACE (Federación de Celiacos de España) para atender a las necesidades del colectivo con intolerancia al gluten en España
- ✓ Me by Meliá ha firmado un acuerdo de asociación con Zela Restaurant Group para operar un nuevo restaurante dentro de nuestro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

GASTRO EMPRENDEDORES

43

Proyectos

76% **18%** **6%**
Europa Norteamérica Sudamérica



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

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

Distribución & comercialización

Desde una perspectiva global a una realidad local

Estrategia de ventas

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

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

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

Potenciar la cultura de gestión de total *revenue*:

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

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

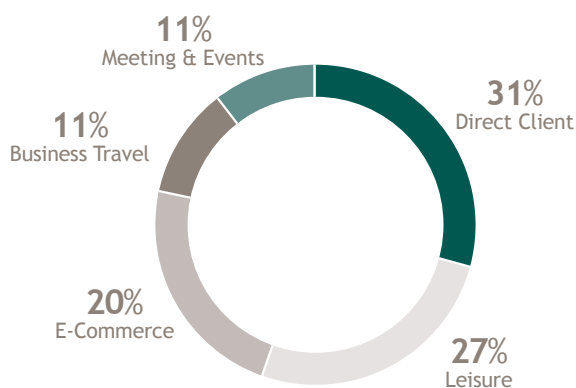
- ✓ Dinamización del precio, como respuesta a un profundo conocimiento del comportamiento del cliente o consumidor final
- ✓ Optimización estratégica de los canales de venta

Posicionamiento en segmentos de alto crecimiento:

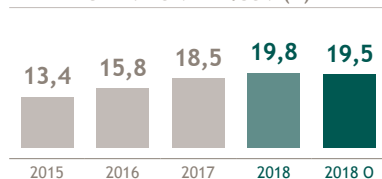
- ✓ Reforzar la estrategia regional
- ✓ Foco en mercados emergentes
- ✓ Desarrollo de alianzas estratégicas



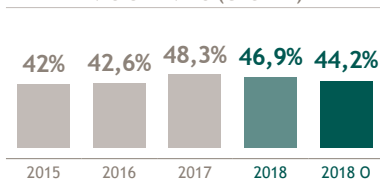
FUENTES SISTEMA MELIÁ



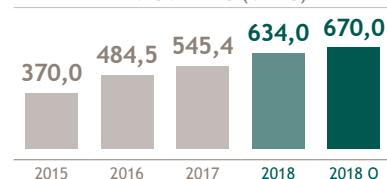
CLIENTES MELIÁ.COM (%)



NPS CLIENTES (GLOBAL)



PREMIUM TIERS (MILES)



Canales propios

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

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

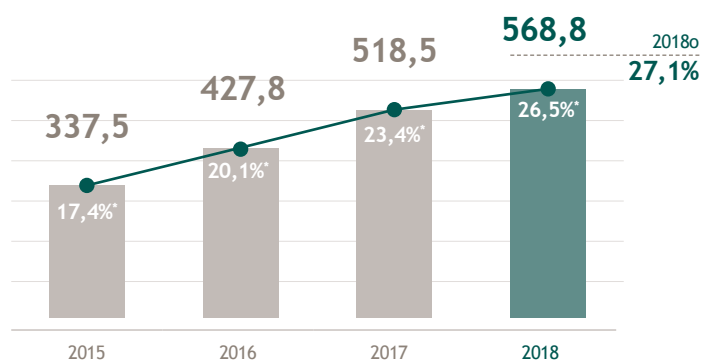


En esta línea, hemos diseñado un ambicioso plan de inversión con el objetivo de:

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

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

EVOLUCIÓN INGRESOS POR CLIENTE DIRECTO (M€)



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



MeliáPRO. Vamos a más

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

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

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

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

Ventajas competitivas



MeliáRewards - Belonging Means More

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

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

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



- ✓ Potenciar la captación de nuevos clientes
- ✓ Reforzar la fidelización y satisfacción
- ✓ Generar mayor valor al cliente
- ✓ Incrementar la usabilidad de nuestros canales
- ✓ Potenciar el conocimiento de nuestro portfolio de marcas y productos
- ✓ Personalización de servicios y productos ofrecidos, en exclusiva, a nuestros titulares MeliáRewards



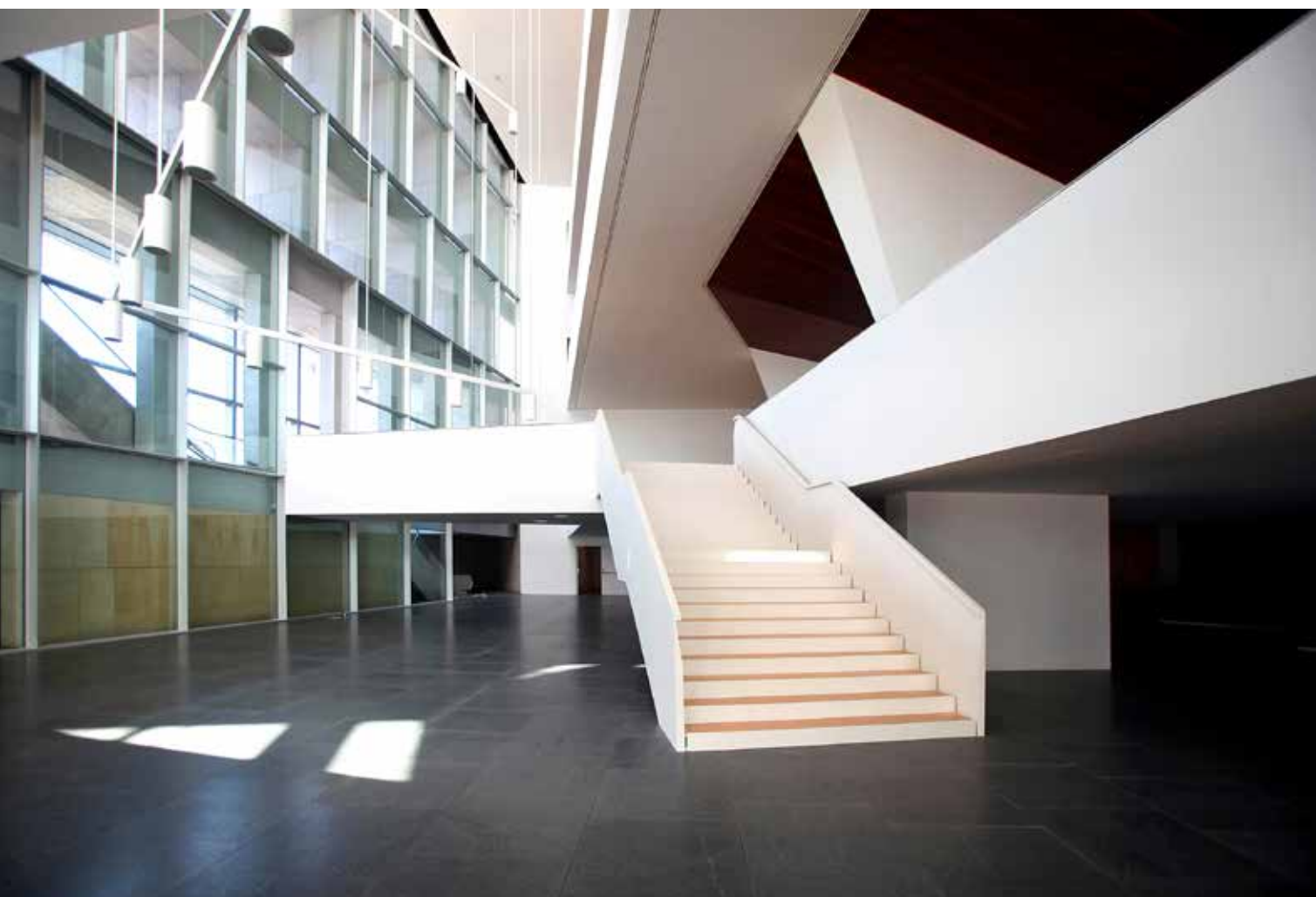
Meetings & Events

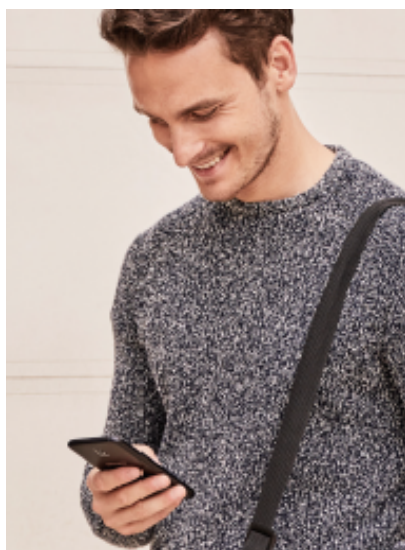
Estrategia MICE

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

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

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





Impulsamos un modelo de relación digital con nuestros clientes

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

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

+58%

Ventas meliapro.com

+130

Hoteles



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

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

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

+20%

Ratio de conversión
5% por encima de la industria

+1.400

Salas de reuniones



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

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

Alianzas globales con los principales *partners* de la industria

11%

Ventas canal propio

+187 k m²

destinados a reuniones

Estrategia patrimonial

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

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

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

“Edificación basada en criterios sostenibles y de innovación”

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

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

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

Inversión

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

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

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



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

Joint Ventures

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

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

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



Digitalización y conectividad

FROM GOING DIGITAL...

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

BIG DATA

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

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

HOTEL SERVICE MANAGEMENT

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

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

REVENUE MANAGEMENT SYSTEM

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

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

MELIÁ ASSISTANT & INTELIGENT CONTACT CENTER

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

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

ALEXA EN CIRCLE

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

SMART BRACELETS

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

MARKETING CLOUD

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

...TO BEING DIGITAL

NUEVA APP

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

BACK MORE DIGITAL

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

DIGITALIZACIÓN TAREAS DE MANTENIMIENTO

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

CIBERSEGURIDAD & DATA PRIVACY

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

45,6 M€

Inversión en digitalización

12 M Clientes

Nº clientes informados de la actualización de Política de Privacidad

7 K

Nº ejercicios de derechos atendidos



Enfocamos la transformación digital a la experiencia del cliente

“Alexa, tell Circle I’ve arrived”

Circle at Paradisus Palma Real
(República Dominicana)



Chromecast: comparte tu pantalla con la TV

INNSiDE by Meliá



Tech rooms: conectividad avanzada

Meliá Hotels & Resorts



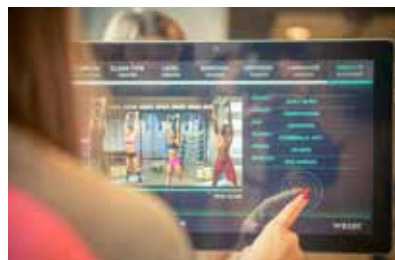
Ni llaves ni tarjetas: Smart bracelets

Complejo Calviá Beach (Mallorca)



E-gym: clases virtuales 24/7

INNSiDE by Meliá

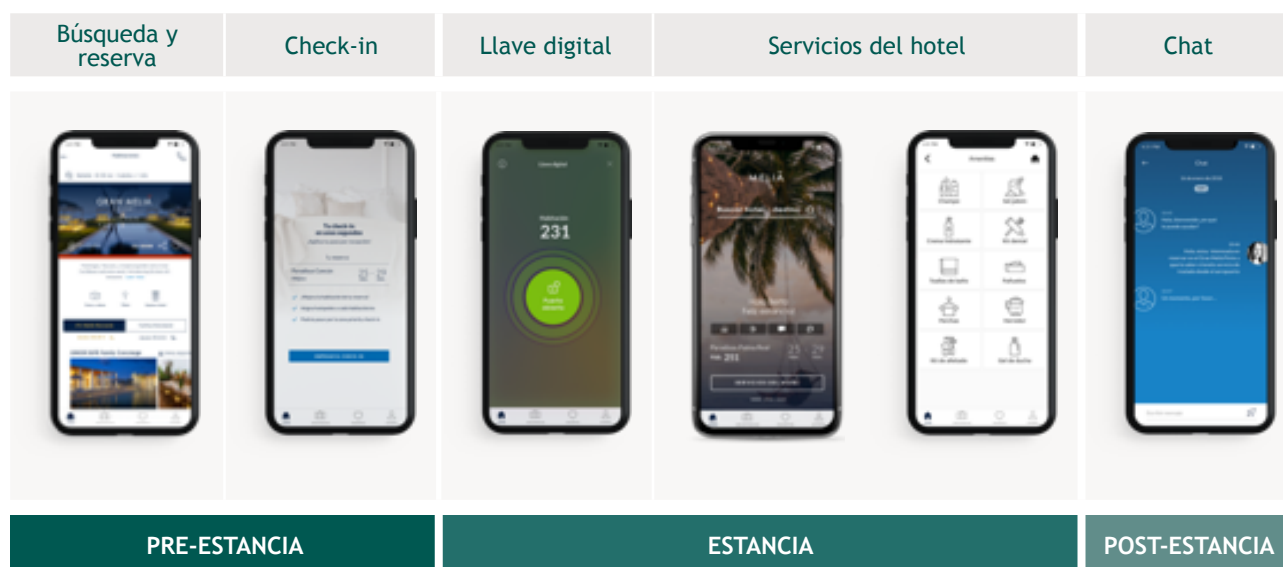


Llave digital y mucho más

Meliá app



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



Transformación de los perfiles comerciales para trabajar en un entorno digital

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

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



THE
CHANGE
MAKERS

DIGITAL & SOCIAL SELLING

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

Consolidación en redes sociales

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

Gabriel Escarrer Jaume

Vicepresidente Ejecutivo
y Consejero Delegado

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

Amplify

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



+300

Empleados
involucrados

61 k

Publicaciones
compartidas

143 Mn

Impresiones generadas
por nuestros empleados

#askCEOMeliá

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



+7,1 k

Seguidores
2,2 k
4,9 k

+131 k

Impresiones

+1 k

Participaciones
(Comentarios,
likes, recomenda-
ciones, RT)

Resultados 2018

485

Perfiles de hoteles y marcas en diferentes redes sociales

6,7 Millones

Comunidad total de seguidores en redes sociales

Top 10

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

16%

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

Seguidores principales redes sociales 2018



5.216.043

(+22,63% vs 2017)



324.132

(+19,74% vs 2017)



845.777

(+113,81% vs 2017)



12.698

(+45,70% vs 2017)

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

Crecimiento por marca

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



Premios & reconocimientos

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

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



Silver Class
The Sustainability Yearbook 2019
(RobecoSAM CSA 2018)

#3 Mejor CEO de Europa

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

#15 Top 50 Most Influential Hotel Professionals

Hotelier Middle East's Annual Power 50 Ranking

Líder Top de la Empresa Familiar

Premios Campden Wealth

Top 20 Mejores Gestores Empresariales de España

Estudio Advice Éxito Empresarial

Top 10 Ranking Directivos RSE

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



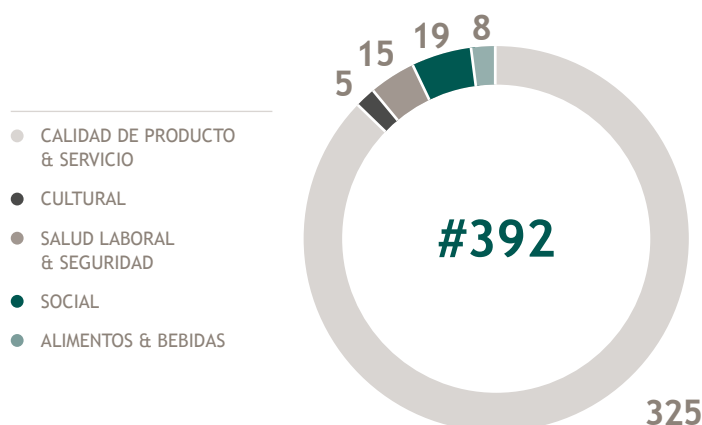
GABRIEL ESCARRER JAUME

Vicepresidente Ejecutivo
y Consejero Delegado



#29

RECONOCIMIENTOS RECIBIDOS POR HOTELES



PRINCIPALES RECONOCIMIENTOS

#19



#16



LIDERAZGO & REPUTACIÓN

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



INNOVACIÓN & TECNOLOGÍA

Mejor 'Fast Delivery Project' IV Premios Computing de la Era Digital

Integración - SOA Cloud Oracle Cloud Platform Innovation Awards

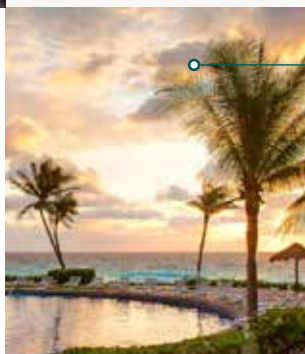
CALIDAD LABORAL & MARCA EMPLEADORA

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

#B

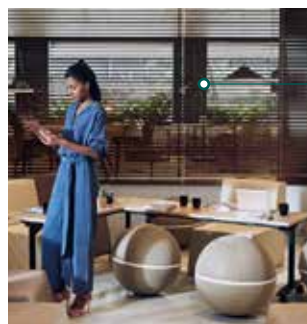


Ranking de empresas que combaten el cambio climático. Carbon Disclosure Project 2018



RESPONSABILIDAD CORPORATIVA & SOSTENIBILIDAD

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



LABOR EJECUTIVA

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

CALIDAD DE PRODUCTO, SERVICIO & EXPERIENCIA & MARCAS

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



Brand Finance®

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

03

Desempeño

Visión Global y Regional

Perspectivas Futuras

Inversores & *Shareholder*





Magnitudes globales

INDICADORES FINANCIEROS

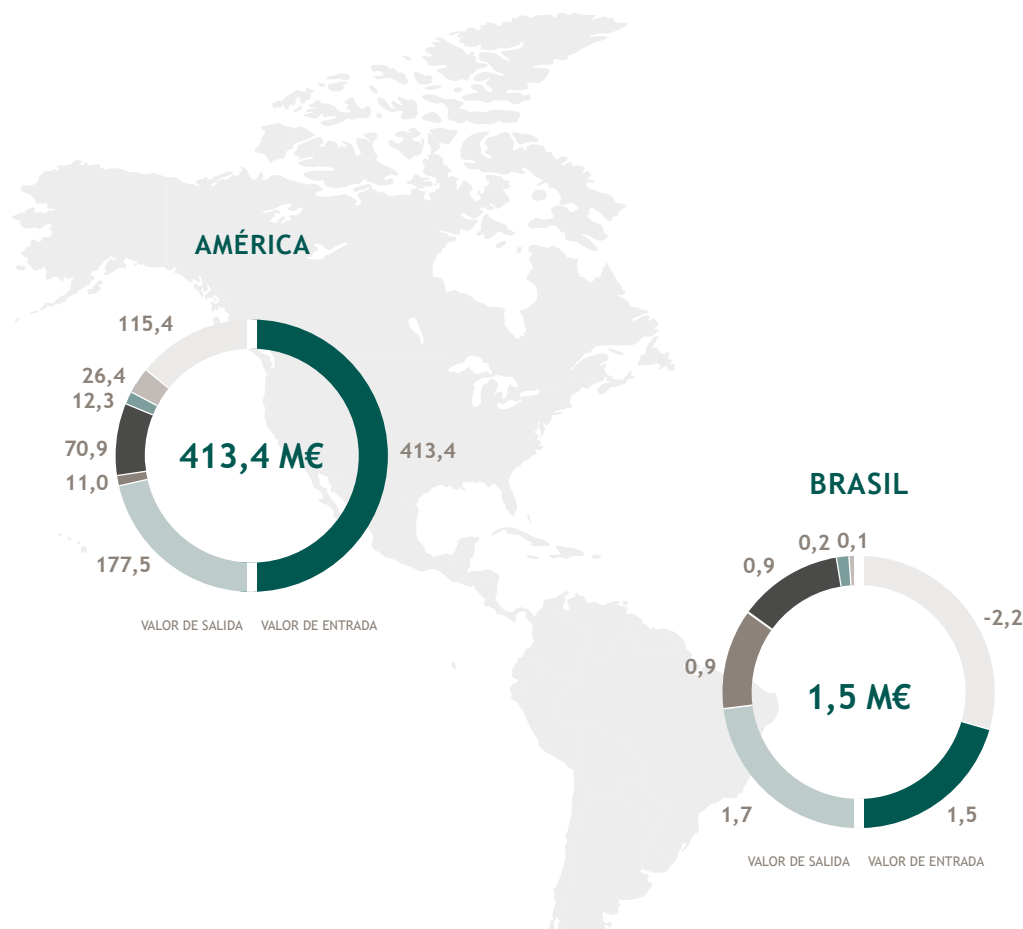
	12M 2018 M€	12M 2017 M€	% Cambio
HOTELES PROPIEDAD Y ALQUILER			
Ingresos	1.554,2	1.590,7	-2,3%
Propiedad	762,4	807,0	
Alquiler	791,8	783,7	
<i>De los cuales ingresos de habitaciones</i>	989,7	986,0	0,4%
Propiedad	410,4	430,2	
Alquiler	579,3	555,9	
EBITDAR	426,9	424,6	0,6%
Propiedad	210,5	223,5	
Alquiler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

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

* Otros ingresos en 12M 2018 incluyen €93,4M de ingresos corporativos no atribuibles directamente a ninguna división. Ídem en 12M 2017 por €70,1M.

OTROS NEGOCIOS HOTELEROS			
Ingresos	58,0	66,5	-12,8%
EBITDAR	3,8	4,9	
EBITDA	2,2	3,9	
EBIT	1,3	2,9	

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

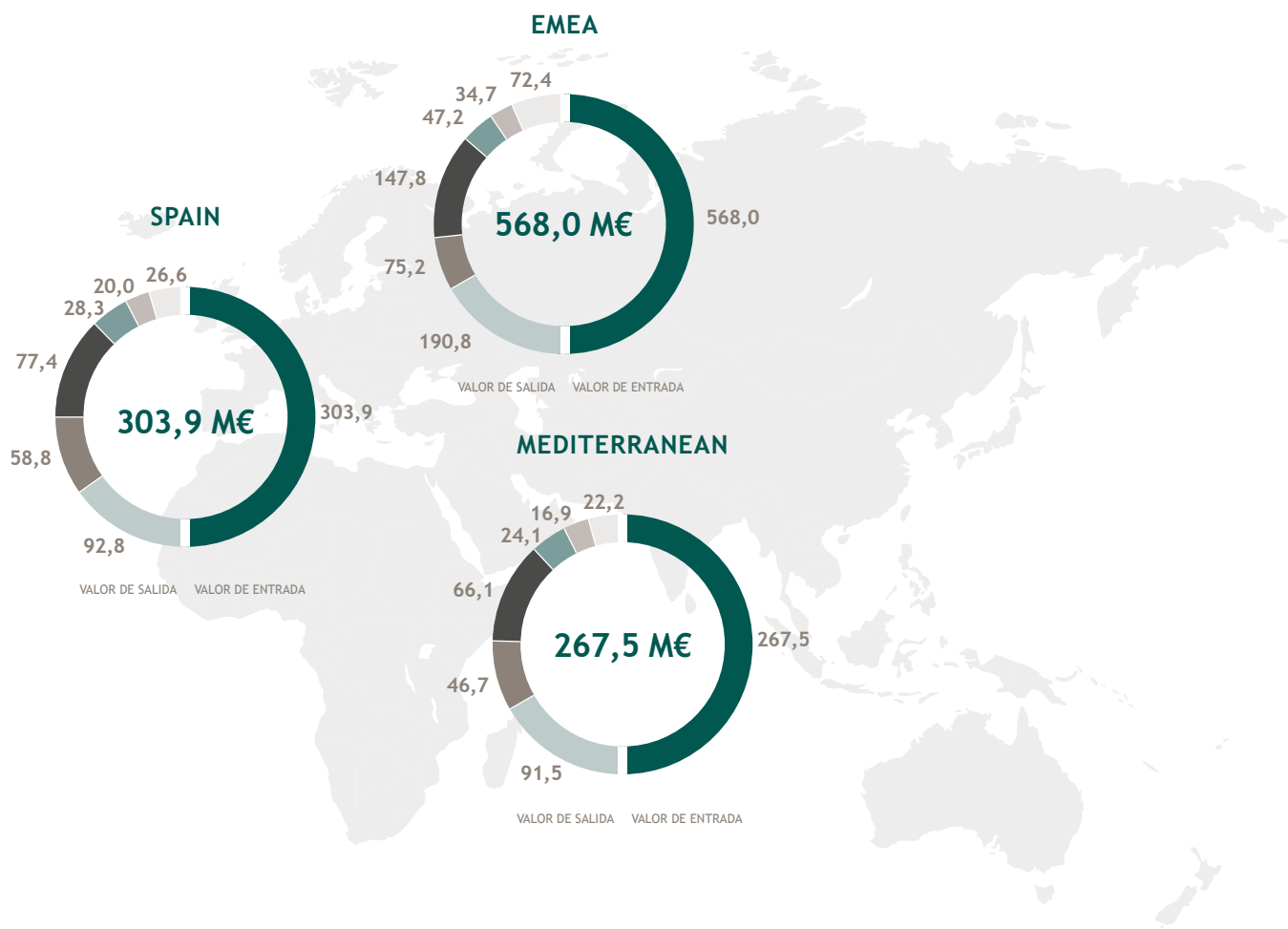


● CLIENTES HOTELEROS ● PROVEEDORES ● ALQUILER HOTEL ● GASTOS DE PERSONAL ● ADMINISTRACIONES PÚBLICAS ● HONORARIOS GESTION ● PROPIETARIOS

PRINCIPALES ESTADÍSTICOS

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

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



América

INDICADORES FINANCIEROS

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

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

PRINCIPALES ESTADÍSTICOS

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

* Habitaciones disponibles 12M 2018 (miles): 2,343.4 (vs 2,454.7 en 12M 2017) en P y A // 2,996.7 (vs 3,154.1 en 12M 2017) en P, A y G.

CAMBIOS EN CARTERA

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

EXPANSIÓN

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

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

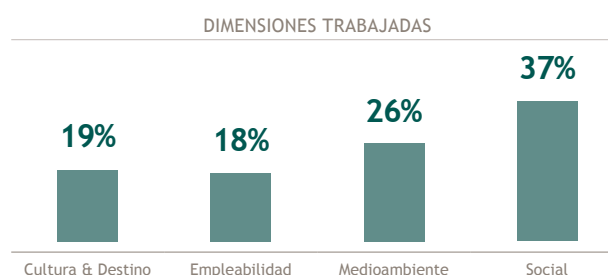
Por regiones, el RevPAR (en USD) creció un +1,2% en el año frente al 2017, principalmente por subidas de precios. Por país, el RevPAR (en USD y en base comparable) subió un +8,6% en México debido al buen comportamiento del Paradisus Los Cabos, el cual sigue en *ramp up*, y del Paradisus Cancún, dada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

Cartera de proyectos

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

Responsabilidad corporativa

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



EMEA

INDICADORES FINANCIEROS

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

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

PRINCIPALES ESTADÍSTICOS

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

* Habitaciones disponibles 12M 2018 (miles): 3,506.4 (vs 3,502.3 en 12M 2017) en P y A // 3,817.1 (vs 3,887.2 en 12M 2017) en P, A y G.

CAMBIOS EN CARTERA

Aperturas entre 01/01/2018 - 31/12/2018			
Hotel	País / Ciudad	Contrato	Habitaciones
ME Sitges Terramar	España / Sitges	Gestión	213
Meliá Setúbal	Portugal / Setúbal	Franquicia	112
Meliá Desert Palm	EAU / Dubái	Gestión	38
Meliá Maputo	Mozambique / Maputo	Gestión	171
London Kensington	Londres / Reino Unido	Gestión	81
Desafiliaciones entre 01/01/2018 - 31/12/2018			
Hotel	País / Ciudad	Contrato	Habitaciones
Meliá Dubai	EAU / Dubái	Gestión	164

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

EXPANSIÓN

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

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

Alemania/Austria

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

Reino Unido

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

Francia

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

Italia

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

España premium

URBANO

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

VACACIONAL

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

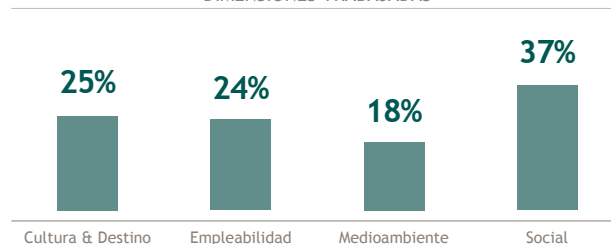
Cartera de proyectos

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

Responsabilidad corporativa

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

DIMENSIONES TRABAJADAS





Mediterráneo

INDICADORES FINANCIEROS

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

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

PRINCIPALES ESTADÍSTICOS

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

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

CAMBIOS EN CARTERA

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

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

EXPANSIÓN

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

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

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

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

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

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

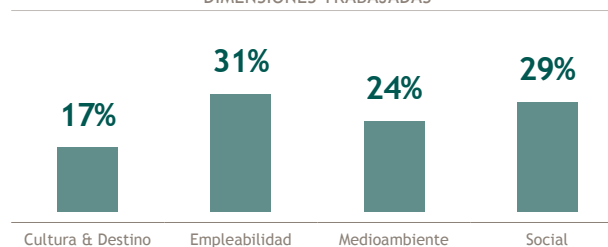
Cartera de proyectos

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

Responsabilidad corporativa

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

DIMENSIONES TRABAJADAS



Spain

INDICADORES FINANCIEROS

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

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

PRINCIPALES ESTADÍSTICOS

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

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

CAMBIOS EN CARTERA

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

Hotel	País / Ciudad	Contrato	Habitaciones
-	-	-	-

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

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

EXPANSIÓN

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

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

Área Central - Madrid

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

Sur de España

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

Este de España

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

Noreste (Levante) de España

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

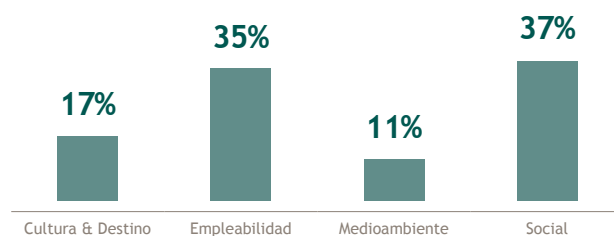
Cartera de proyectos

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

Responsabilidad corporativa

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

DIMENSIONES TRABAJADAS



Gran Meliá Palacio de los Duques · España



Cuba

INDICADORES FINANCIEROS

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

PRINCIPALES ESTADÍSTICOS

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

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

CAMBIOS EN CARTERA

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

EXPANSIÓN

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

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

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

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

Cartera de proyectos

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



Paradisus Varadero · Cuba

Brasil

INDICADORES FINANCIEROS

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

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

PRINCIPALES ESTADÍSTICOS

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

* Habitaciones disponibles 12M 2018 (miles): 37,2 (vs 145,2 en 12M 2017) en P y A // 1,138,6 (vs 1,247,5 en 12M 2017) P, A y G.

CAMBIOS EN CARTERA

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

EXPANSIÓN

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

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

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

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

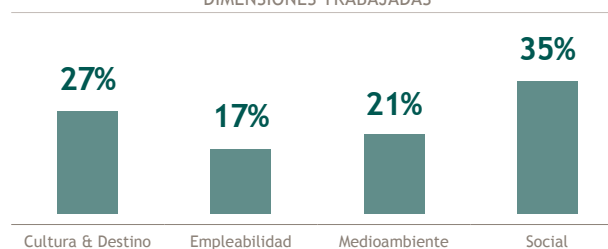
Cartera de proyectos

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

Responsabilidad corporativa

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

DIMENSIONES TRABAJADAS



Asia

INDICADORES FINANCIEROS

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

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

PRINCIPALES ESTADÍSTICOS

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

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

CAMBIOS EN CARTERA

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

EXPANSIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

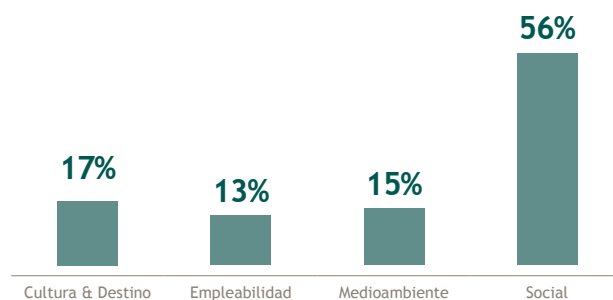
Cartera de proyectos

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

Responsabilidad corporativa

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

DIMENSIONES TRABAJADAS





Perspectivas futuras

AMÉRICA

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

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

EMEA

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

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

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

MEDITERRÁNEO

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

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

SPAIN

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

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

CUBA

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

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

BRASIL

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

ASIA

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

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



Meliá Shanghai Parkside · China



Otros negocios

Club Meliá & The Circle

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

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

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

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

Negocio inmobiliario

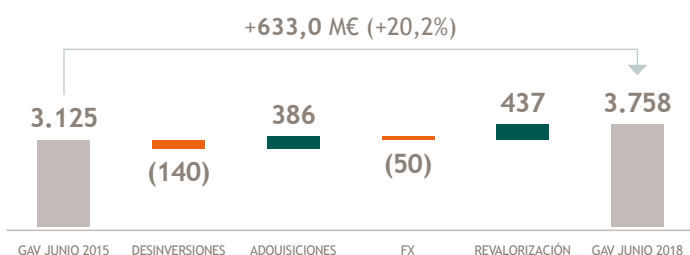
2018 ha sido un año activo para nuestra división inmobiliaria, ya que hemos desinvertido diversos activos no estratégicos situados en España y actualizado la última valoración de nuestros activos en propiedad, la cual databa de 2015.

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

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

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

ACTIVOS INTEGRACIÓN GLOBAL



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

ACTIVOS MÉTODO DE LA PARTICIPACIÓN



	Junio 2018
Valor de los Activos por el Método de la Participación	643 M€

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

VALORACIÓN DE HOTELES POR HABITACIÓN

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

RESULTADOS DE LA VALORACIÓN

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

Inversores & Shareholders

Deuda y flujos de caja

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

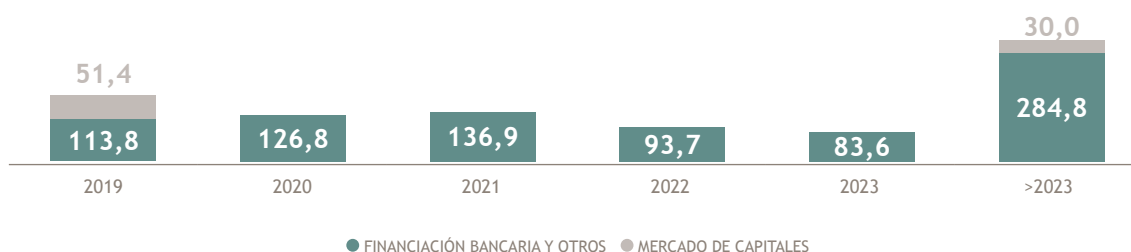
de Efectivo, que fue parcialmente compensada por la venta de 3 hoteles en julio y por el cobro de €12,1M recibido por adelantado debido al actual proceso de venta de nuestro hotel situado en Puerto Rico. Asimismo, nos gustaría reiterar nuestro compromiso de mantener una ratio de apalancamiento Deuda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

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



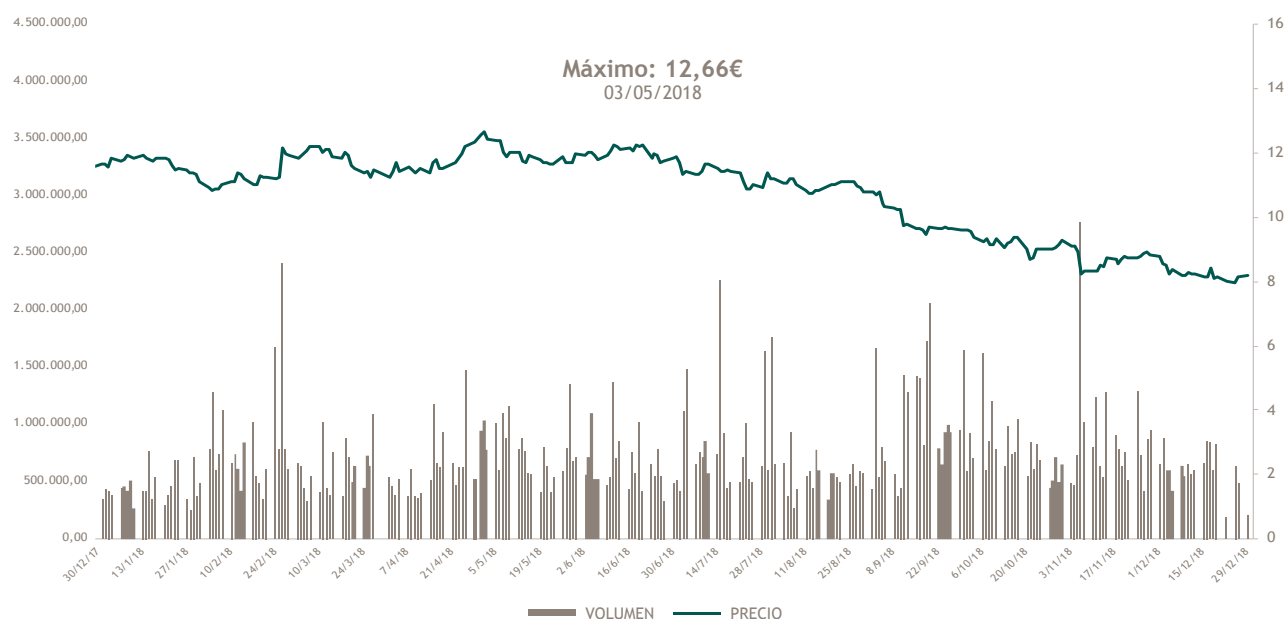
Asimismo, la segmentación de nuestros instrumentos de deuda por fecha de vencimiento se recoge a continuación:

SEGMENTACIÓN DE LA DEUDA POR VENCIMIENTO⁰¹ (MILLONES DE €)



La acción de Meliá

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



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

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

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

Eventos destacados de 2018

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

Política de dividendos

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

Periodo medio de pago a proveedores

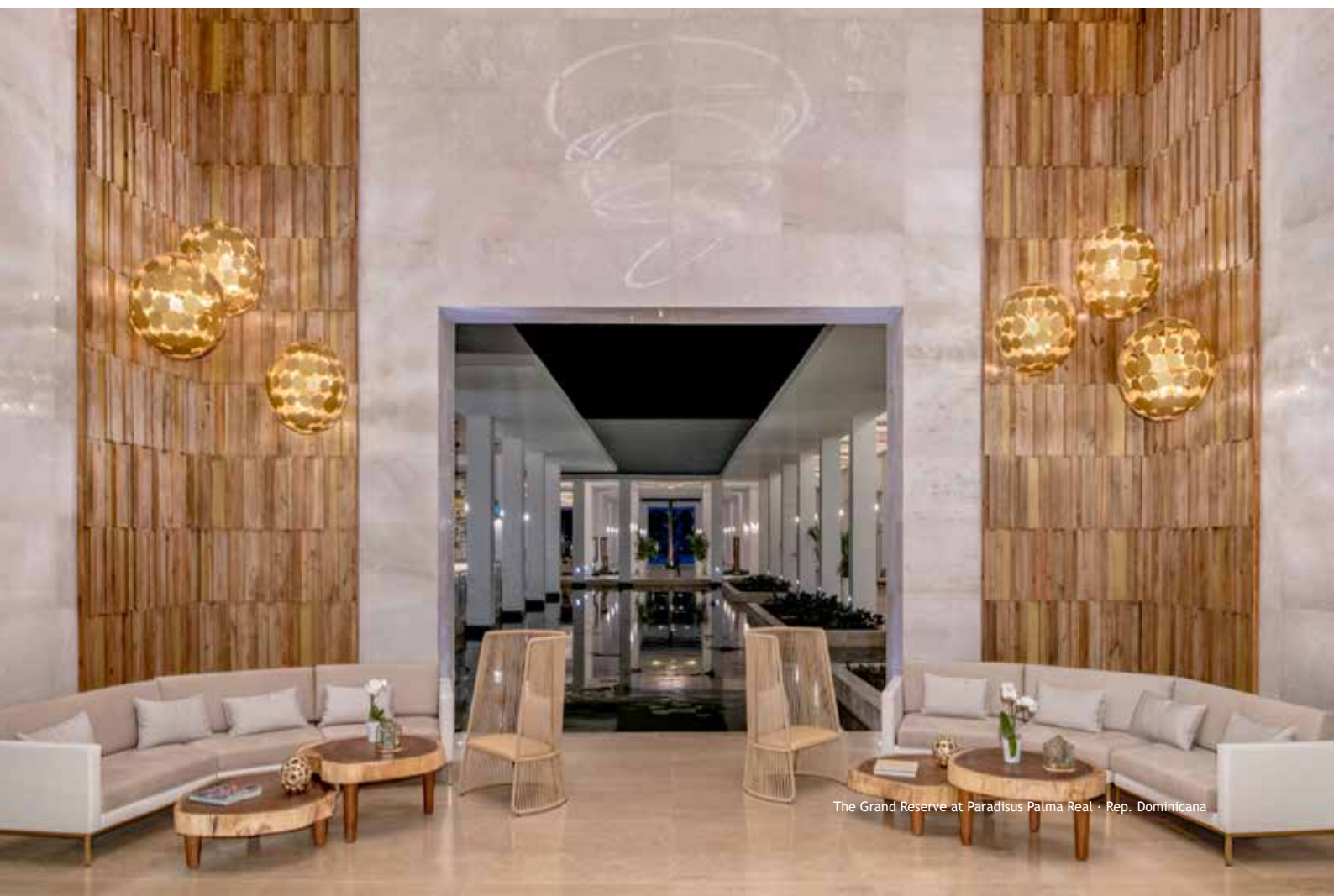
Según lo indicado en su correspondiente nota de las cuentas anuales consolidadas, el periodo medio de pago a proveedores de Meliá Hotels International S.A. y sus sociedades dependientes españolas ha sido de 55,1 días durante el ejercicio 2018, lo cual se compara con los 72,9 días del año 2017. Durante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

Acciones propias

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

Acontecimientos posteriores al cierre

No se han producido hechos posteriores entre el final del periodo que se informa y la formulación de las presentes Cuentas Anuales Consolidadas que impliquen ajustes por mostrar condiciones que ya existían a fecha de cierre, ni hechos indicativos de condiciones que hayan aparecido después de la fecha de cierre que pudieran afectar a la capacidad de los usuarios de los Estados Financieros para realizar las evaluaciones pertinentes y tomar decisiones económicas de cualquier tipo.



04

Estado de información no financiera

Introducción

Estrategia de Responsabilidad Corporativa

Relación con Grupos de Interés

Gestión Medioambiental

Cadena de Suministro

Personas

Derechos Humanos

Sociedad & Filantropía

Proyecto Calviá Beach

Gobierno Corporativo

Gestión de Riesgos & Cumplimiento





Estrategia de responsabilidad corporativa

GRI 413-1

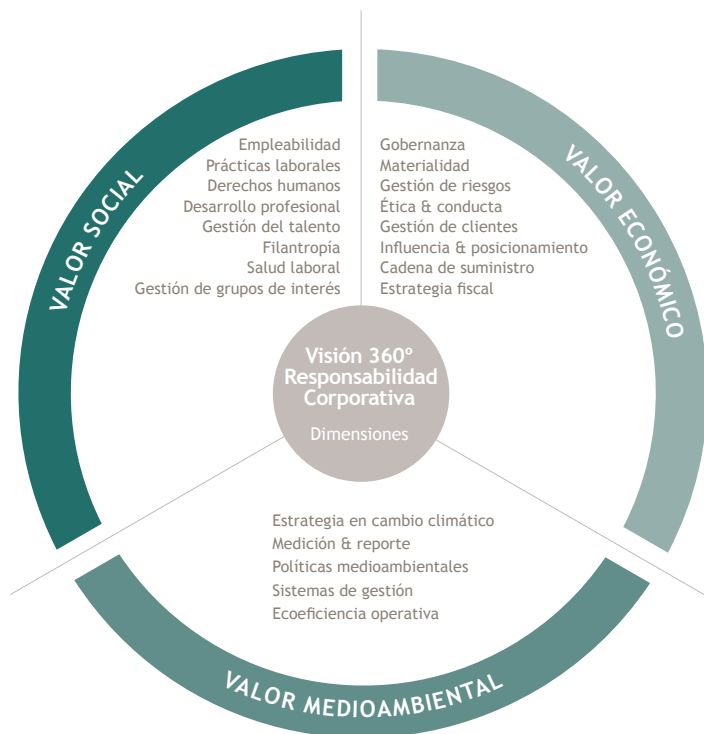
Referentes en excelencia, sostenibilidad y responsabilidad

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

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

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

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



Sostenibilidad para la gobernanza

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

Hotelería responsable: impulso global, ejecución local

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

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

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

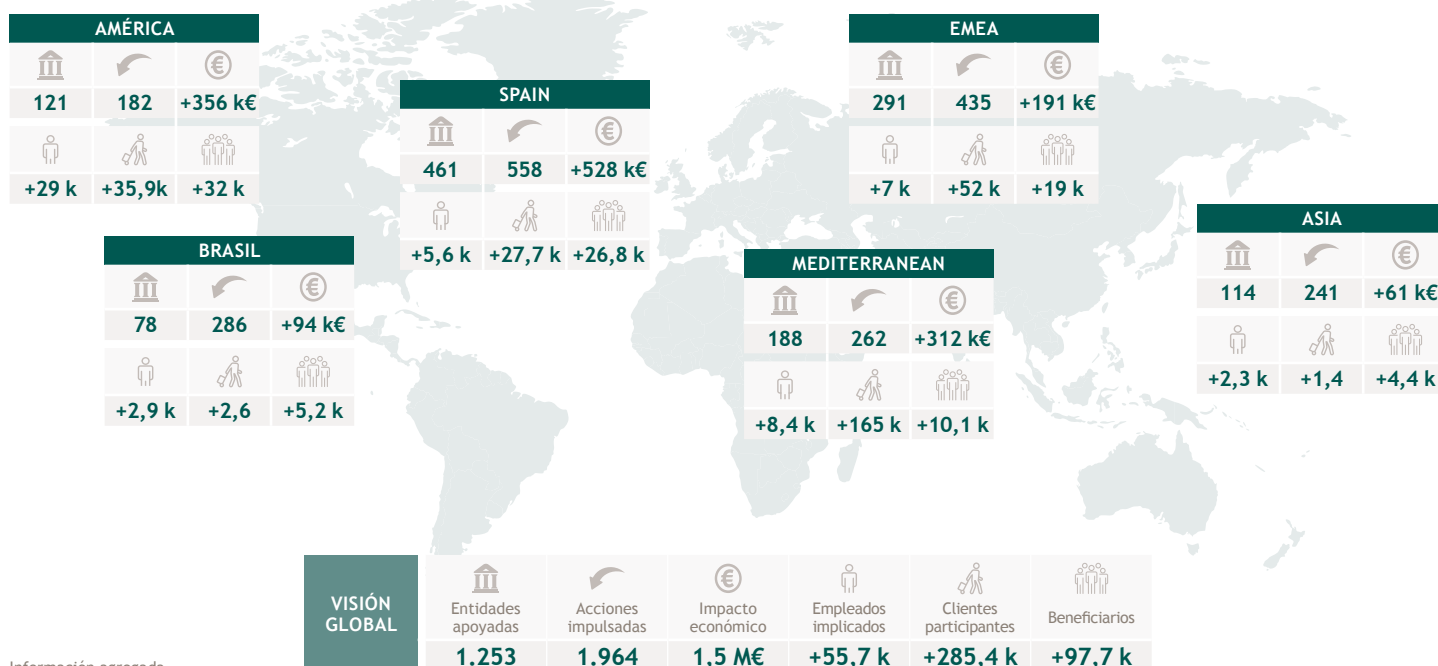


PILARES DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA



ROOM FOR SUSTAINABILITY

IMPULSO REGIONAL DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA



Información agregada

Relación con grupos de interés

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

Presencia y compromisos públicos

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

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

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

+370	32%	+85	+25
Participaciones en foros	Alcance internacional	Ponentes en foros	Países

Diálogo bidireccional

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

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

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

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

COMPROMISOS PÚBLICOS

PERSONAS

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

INDUSTRIA & TURISMO

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

CAMBIO CLIMÁTICO

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

INFANCIA & DERECHOS HUMANOS

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

SOSTENIBILIDAD

Avanzamos en la integración de criterios sostenibles en nuestros hoteles

Gestión de incidencias

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

7.967	99,8%
Incidencias en 2018	Incidencias resueltas en menos de 48h

Información agregada

Gestión y poder de influencia

GRUPOS DE INTERÉS

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

Compromisos con Grupos de Interés

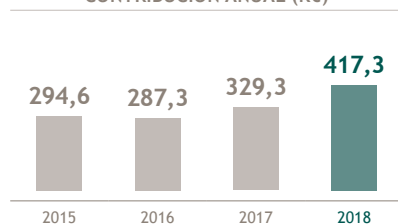
Relaciones institucionales transparentes

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

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

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

REPRESENTACIÓN EN ORGANISMOS & ASOCIACIONES CONTRIBUCIÓN ANUAL (K€)



CONTRIBUCIONES DESTACADAS (2018)

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

ASUNTOS DE RELEVANCIA PARA MELIÁ (2018)

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

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

Gestión medioambiental

GRI 201-2

Comprometidos en la lucha contra el cambio climático

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

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

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

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

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

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

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



Cambio climático: riesgos & oportunidades

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

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

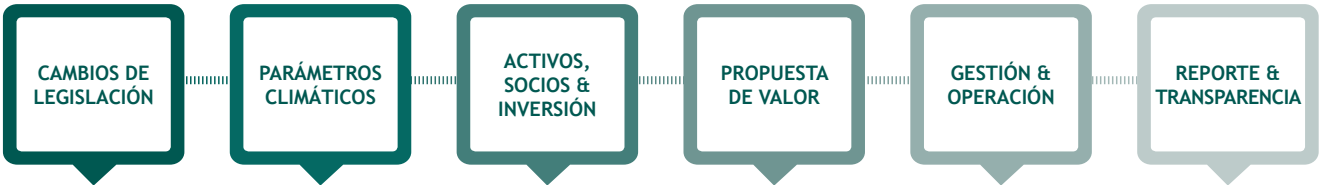
La Oficina Global Técnica de Meliá coordina la ejecución de medidas enfocadas a la gestión de riesgos asociados al cambio climático, de forma alineada con las áreas de Ingeniería, Medioambiente, Compras y Seguros, entre las que destacan:

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

IMPACTO	TIPOLOGÍA	DESCRIPCIÓN	ALCANCE	MAGNITUD	GESTIÓN
Cambios regulatorios	Transición	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directiva Europea 2012/27/UE: Auditorías energéticas o certificaciones UNE EN ISO 50001 ✓ Directiva Europea 2010/31/EU: Obtención de certificados de rendimiento energético en activos en venta, alquiler o construcción 	67,2% portfolio en Europa	Medio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Certificaciones energéticas ✓ Cuerpo normativo & políticas
Riesgos físicos	Operación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pérdida de atractivos de destinos turísticos (mediterráneo) por calor elevado, sequías y escasez de agua, exposición a incendios forestales 	23,4% portfolio Mediterráneo	Alto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de reconducir demanda ✓ Creación/adaptación de producto turístico ✓ Estrategia de innovación ✓ Estrategia comercial
Riesgos físicos	Operación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incrementos en frecuencia y/o magnitud de eventos climáticos extremos en el Caribe: afectación a infraestructura, requisitos adicionales de gestión de emergencias, gastos operativos y seguros, sistemas <i>back up</i> de agua, energía, y evacuaciones, interrupciones del negocio e incrementos de costes laborales 	16,1% portfolio Caribe	Alto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Protocolos integrales de seguridad ✓ Sistemas de gestión de emergencias ✓ Cobertura de seguro de activos ✓ Sistemas de <i>back up</i> agua y energía ✓ Seguros de interrupción de actividad
Riesgos físicos	Operación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El aumento de las temperaturas y la reducción de las nevadas pueden reducir la viabilidad de las operaciones de las unidades de negocio ubicadas en estos destinos 	1% portfolio en destinos invierno	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación de producto turístico alternativo en los mismos destinos ✓ Adaptabilidad de los activos
Clientes	Transición	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pérdida de la reputación de marca debido a la percepción de los grupos de interés de que la Compañía no actúa con responsabilidad en relación al impacto de su actividad y, como consecuencia, no toma suficientes medidas para mitigar sus emisiones de CO₂ 	Global	Medio-alto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de materialidad ✓ Gestión de la reputación & crisis ✓ Estrategias de comunicación ✓ Estrategia de certificación de hoteles sostenibles ✓ Sistemas medición & monitorización ✓ Gestión del posicionamiento institucional ✓ Acceso a expertos

Cambio climático: riesgos & oportunidades

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



	CAMBIOS DE LEGISLACIÓN	PARÁMETROS CLIMÁTICOS	ACTIVOS, SOCIOS & INVERSIÓN	PROPUESTA DE VALOR	GESTIÓN & OPERACIÓN	REPORTE & TRANSPARENCIA
OPORTUNIDADES	<p>Anticipación a cambios normativos en relación a la gestión empresarial frente al cambio climático</p> <p>Incentivo a la implantación de nuevas medidas alineadas con dichos cambios normativos</p> <p>Refuerzo de la estrategia corporativa frente al cambio climático</p>	<p>Posible incremento del valor de destinos turísticos por climatología más agradable abre nuevas oportunidades de expansión y crecimiento a la Compañía</p> <p>Extensión de la temporada alta en destinos turísticos en los que las temperaturas cálidas se mantengan durante más tiempo</p>	<p>Firmas de análisis bursátil, bancos de inversión, entidades aseguradoras, instituciones financieras y propietarios de activos hoteleros son cada vez más sensibles y exigentes a la hora de seleccionar su inversión</p> <p>Atracción de nuevos socios estratégicos y opciones para explorar y asumir nuevos retos y compromisos</p>	<p>Nuevos patrones de consumo motivados por una mayor sensibilidad de la sociedad</p> <p>Impacto con nuevos conceptos de producto y servicio</p> <p>Apertura a nuevos clientes y mejor entendimiento de los actuales</p>	<p>Mejoras operativas en infraestructura hotelera</p> <p>Acceso a nuevos sistemas más eficientes e innovadores</p> <p>Nuevas oportunidades para la innovación</p> <p>Impulso de nuevas palancas para la formación y capacitación de equipos</p> <p>Mejoras en los protocolos de seguridad y gestión de crisis</p>	<p>Mejoras en la captura, medición y análisis de la información</p> <p>Mejoras en la puesta en valor del compromiso medioambiental</p> <p>Respuesta a asuntos de materialidad de grupos de interés</p> <p>Incremento de los niveles de confianza</p>

* Fuente: World Economic Forum

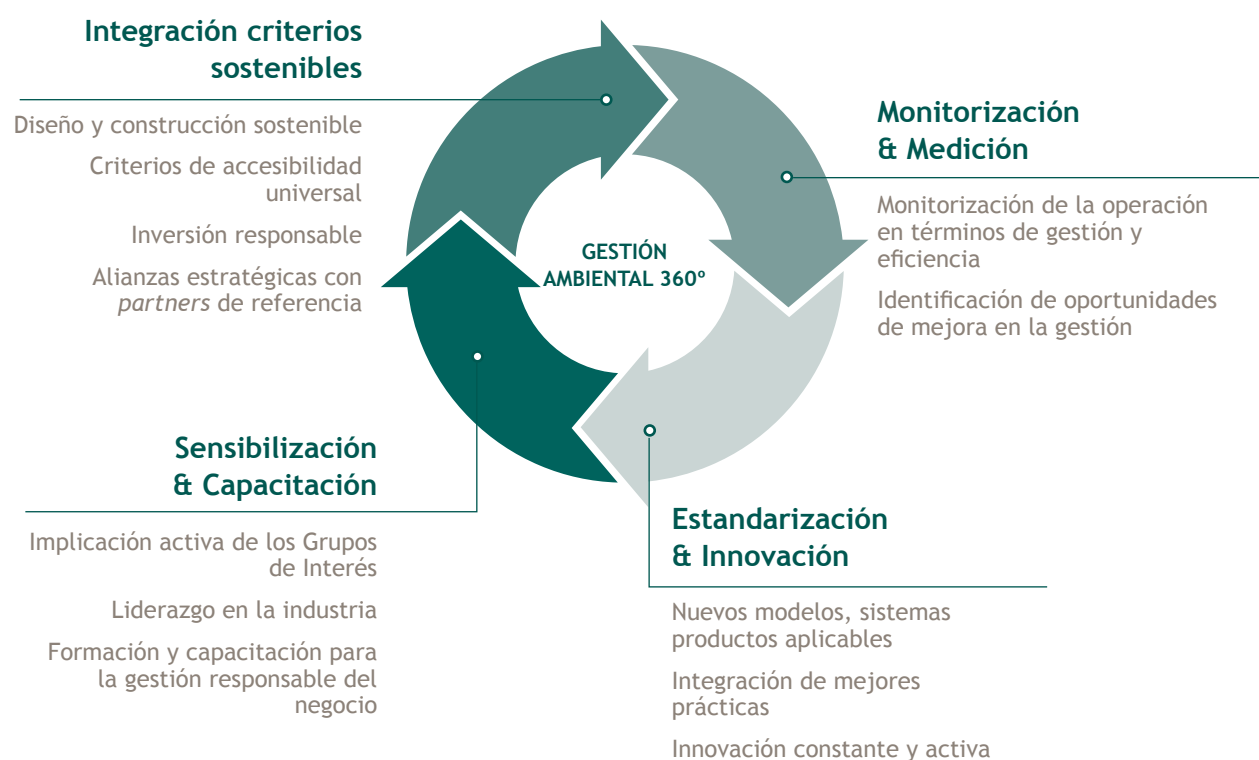
Cuerpo normativo reforzado para la defensa medioambiental

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

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

Ciclo medioambiental

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



Innovación, tecnología y gestión de los recursos

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

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

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

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

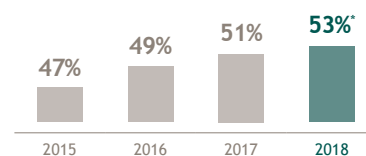
Un factor clave para hacer realidad nuestros compromisos en la descarbonización de la actividad hotelera es la adquisición de energía verde certificada. En 2017 diseñamos una estrategia de contratación global enfocada, en minimizar el impacto del precio de adquisición de energía y a priorizar la compra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

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

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

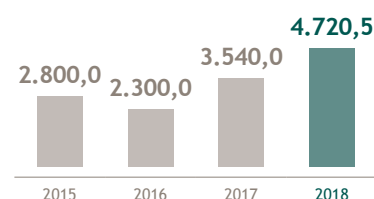
La herramienta nos permite optimizar recursos y evaluar las cargas de trabajo en relación a las tareas de mantenimiento asegurándonos estar en las mejores condiciones de evaluar el compliance, medir los resultados de la actividad y definir objetivos de cara a mejorar la gestión y reducir las emisiones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

CONSUMO DE ENERGÍA VERDE CERTIFICADA AGREGADO



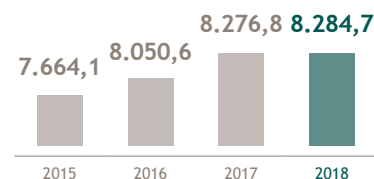
* Objetivo 2020: 70%
Información consolidada 2018: 56,65%

INVERSIÓN MEDIOAMBIENTAL AGREGADA (K€)



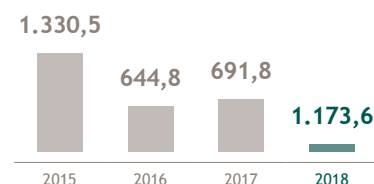
Información consolidada 2018: 4.654,3 k€

GASTO MEDIOAMBIENTAL AGREGADO (K€)



Información consolidada 2018: 6.985,7 k€

AHORROS MEDIOAMBIENTALES AGREGADOS (K€)



Información consolidada 2018: 1.155,4 k€

AVANCES EN LA IMPLANTACIÓN DE LA HERRAMIENTA GMAO

13 Países	177 Hoteles	+4.550 Usuarios
---------------------	-----------------------	---------------------------



Enfriadoras de alto rendimiento con recuperación de calor



Calderas de condensación de alto rendimiento



Grupos de presión con velocidad variable



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



Recuperación de calor residual de la producción de climatización



Bombas de caudal variable



Farolas solares como proyecto de I+D



Puntos de recarga para vehículos eléctricos



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



Contadores individualizados para los suministros



Sensibilización y concienciación del cliente y de los empleados



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



Papel de fotocopiadoras reciclado o blanco certificado FSC y PEFC



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



Mobiliario con certificación FSC e ISO 14.001



Amenities con productos libres de parabenos y compuestos naturales



Iluminación LED, detectores de presencia y reguladores de intensidad



Domótica para optimizar el consumo de energía



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



Recogida de aguas pluviales para riego y recuperación de aguas grises



Sistema de gestión centralizado (BMS)



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

Principales magnitudes medioambientales

PROPIEDAD, ALQUILER, GESTIÓN Y FRANQUICIA (BARBACÁN)

REDUCCIÓN DE EMISIONES (SCOPE 1+2)			
	Promedio 2012-2018	Promedio 2012-2018 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
Emisiones CO ₂ (Kg)	224.346.191	-8,40%	244.922.107
Por Estancia (Kg)	12,88	-14,02%	14,98

REDUCCIÓN DE CONSUMO DE ENERGÍA			
	Promedio 2012-2018	Promedio 2012-2018 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
D. Cooling (kWh)	39.750.190	6.120,10%	639.060
D. Heating (kWh)	25.583.028	96,86%	12.995.545
Propano (Kg)	3.621.117	-14,43%	4.231.991
Gas Natural (m³)	9.407.644	16,23%	8.094.191
Gasóleo (l)	4.854.426	-42,55%	8.450.427

REDUCCIÓN DE CONSUMO DE AGUA			
	Promedio 2012-2018	Promedio 2012-2018 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
Consumo de Agua (m³)	8.796.545	-1,94%	8.970.624
Por Estancia (m³)	0,51	-7,96%	0,55

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

HUELLA DE CARBONO				
Alcances (tCO ₂)	2015	2016	2017	2018
Scope 1	51.056	47.619	48.110	51.331
Scope 2	163.905	165.645	154.955	153.699
Scope 3	55.903	59.696	54.652	53.982
TOTAL	270.863	272.960	257.716	259.011

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

CONSUMO DE AGUA					
Total consumo de agua (m³)	2015	2016	2017	2018	Objetivo 2018
Total consumo de agua fresca*	10.679.907	10.697.788	10.825.071	10.595.067	10.814.746,50

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

PROPIEDAD Y ALQUILER

REDUCCIÓN DE EMISIONES (SCOPE 1+2)			
	Promedio 2012-2018	Promedio 2012-2018 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
Emisiones CO ₂ (Kg)	161.552.662	-7,35%	174.362.963
Por Estancia (Kg)	13,42	-14,32%	15,66

REDUCCIÓN DE CONSUMO DE ENERGÍA			
	Promedio 2012-2018	Promedio 2012-2018 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
D. Cooling (kWh)	39.750.190	6.120,10%	639.060
D. Heating (kWh)	25.583.028	96,86%	12.995.545
Propano (Kg)	2.839.973	-15,44%	3.358.687
Gas Natural (m³)	7.334.517	8,06%	6.787.220
Gasóleo (l)	2.808.108	-38,35%	4.555.163

REDUCCIÓN DE CONSUMO DE AGUA			
	Promedio 2012-2018	Promedio 2012-2018 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
Consumo de Agua (m³)	6.616.295	-1,34%	6.705.883
Por Estancia (m³)	0,55	-8,76%	0,60

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

HUELLA DE CARBONO		
Alcances (tCO ₂)	2018	Objetivo2018
Scope 1	36.698	
Scope 2	148.143	
Scope 3	38.535	
TOTAL	223.376	

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

CONSUMO DE AGUA	
Total consumo de agua (m³)	2018
Total consumo de agua fresca *	7.442.823

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

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

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

Impulsar la gestión de residuos y el reciclaje

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

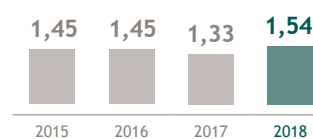
En Meliá estamos trabajando para reducir la generación de residuos y promover su reutilización y reciclado con el objetivo de generar beneficios medioambientales, sociales y también estratégicos, dadas las mejoras en los procesos que estamos impulsando y que inciden de forma directa en un menor impacto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

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

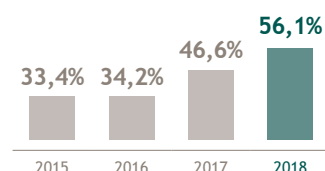
Estamos trabajando de forma alineada con las pautas que, en relación a la economía circular, establece la Comisión Europea, entre las que destacan;

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

KG RESIDUOS / ESTANCIA



RECOGIDA SELECTIVA RESIDUOS



GENERACIÓN DE RESIDUOS

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

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

Lucha contra el plástico de un solo uso

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

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

75%*

Portfolio hotelero que ya adquiere productos alternativos al plástico

68%**

Portfolio hotelero que ya adquiere productos alternativos al plástico

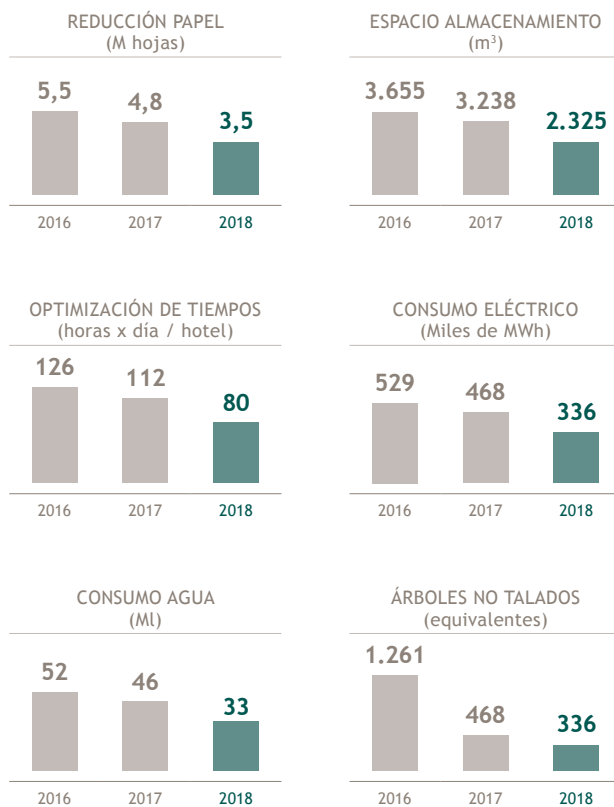
* Régimen propiedad y alquiler ** Régimen propiedad, alquiler y gestión

Reducir la dependencia del papel

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

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

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



Información agregada

Nuevos formatos de producto, más sostenibles

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

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



Sistema de gestión certificado

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

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

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

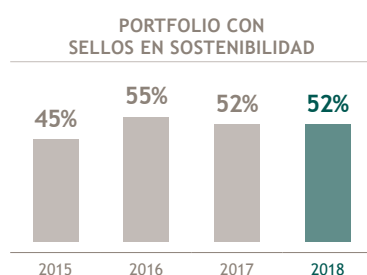
Contar con un aval externo da consistencia a nuestro planteamiento, verifica el avance en el cumplimiento de nuestros objetivos y compromisos y nos permite contar con un *benchmark* adecuado para seguir impulsando oportunidades de mejora.

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

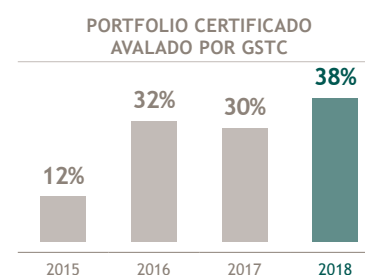
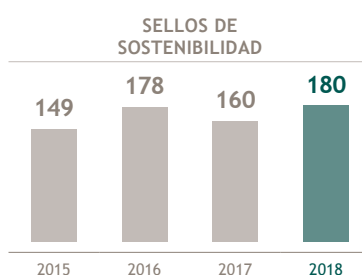
sido verificada en el hotel Gran Meliá Fénix (Madrid). Este sello avala nuestra propuesta de acciones y objetivos, junto al rigor en la monitorización energética y gestión de indicadores para asegurar, tanto el cumplimiento de nuestros objetivos como la identificación de acciones correctivas y de mejora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

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

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



* Portfolio sin franquicia



Información agregada

Impulso del respeto medioambiental desde los hoteles

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

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

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

RESPONSABILIDAD CORPORATIVA EN LOS HOTELES EN SU DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL

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

Información agregada

Sensibilizando y transmitiendo mensajes a nuestros grupos de interés

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



Modelo de gestión de la biodiversidad

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

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

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

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

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

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



Ejecución en los destinos

VALOR DEL ENTORNO Dar a conocer el entorno y sus ecosistemas como parte esencial de la propuesta del destino, con un enfoque de respeto y protección desde la perspectiva de un turismo responsable y sostenible.

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

FAUNA & FLORA Defensa, protección y concienciación sobre la responsabilidad de proteger especies animales y vegetales autóctonas, en especial riesgo o amenaza, como parte del patrimonio natural de los destinos.

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

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

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

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

MEDICIÓN & MITIGACIÓN Gestionar la actividad hotelera de forma responsable, midiendo el consumo de recursos naturales y las externalidades potenciales que la actividad hotelera pudiera provocar en los ecosistemas y su biodiversidad, activando medidas de protección y mitigación.

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

PROTECCIÓN & PRESERVACIÓN Asumir un rol activo en la protección de las zonas de influencia de los activos a través de gestión proactiva de mantenimiento y prevención.

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

CONCIENCIACIÓN Implicar a nuestros grupos de interés, acercándoles un mensaje de corresponsabilidad en la protección de la biodiversidad y haciéndoles partícipes de los compromisos de Meliá.

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

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

HITOS 2018

MEDICIÓN & MONITORIZACIÓN

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

INVERSIÓN & ADQUISICIÓN

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

CONSUMOS & EMISIONES

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

PLANIFICACIÓN & IMPULSO

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

INNOVACIÓN & ECONOMÍA CIRCULAR

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



Perspectivas de futuro

2019

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

2020

- ✓ Reducir el 18,4% de nuestras emisiones de CO₂/estancia
- ✓ Extender la estrategia de adquisición de energía verde certificada a México y Alemania
- ✓ Disminuir el 8% del consumo de agua m³/estancia
- ✓ Iniciar la ejecución de la estrategia de movilidad sostenible
- ✓ Monitorizar los residuos del 100% del portfolio hotelero
- ✓ Alcanzar el 70% de consumo de energía eléctrica con origen renovable certificado
- ✓ Superar los 80 hoteles con una certificación en turismo sostenible avalado por el GSTC

2035

- ✓ Reducir nuestras emisiones de CO₂/estancia al 50%

AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE 2020



Información agregada



Cadena de suministro

GRI 102-9

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

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

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

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

Estrategia de la cadena de suministro

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

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

OBJETIVOS 2020

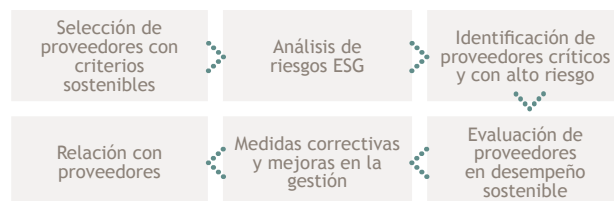
Gestión sostenible de la cadena de suministro

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

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

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

CREACIÓN DE VALOR EN LA CADENA DE SUMINISTRO



Selección de proveedores

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

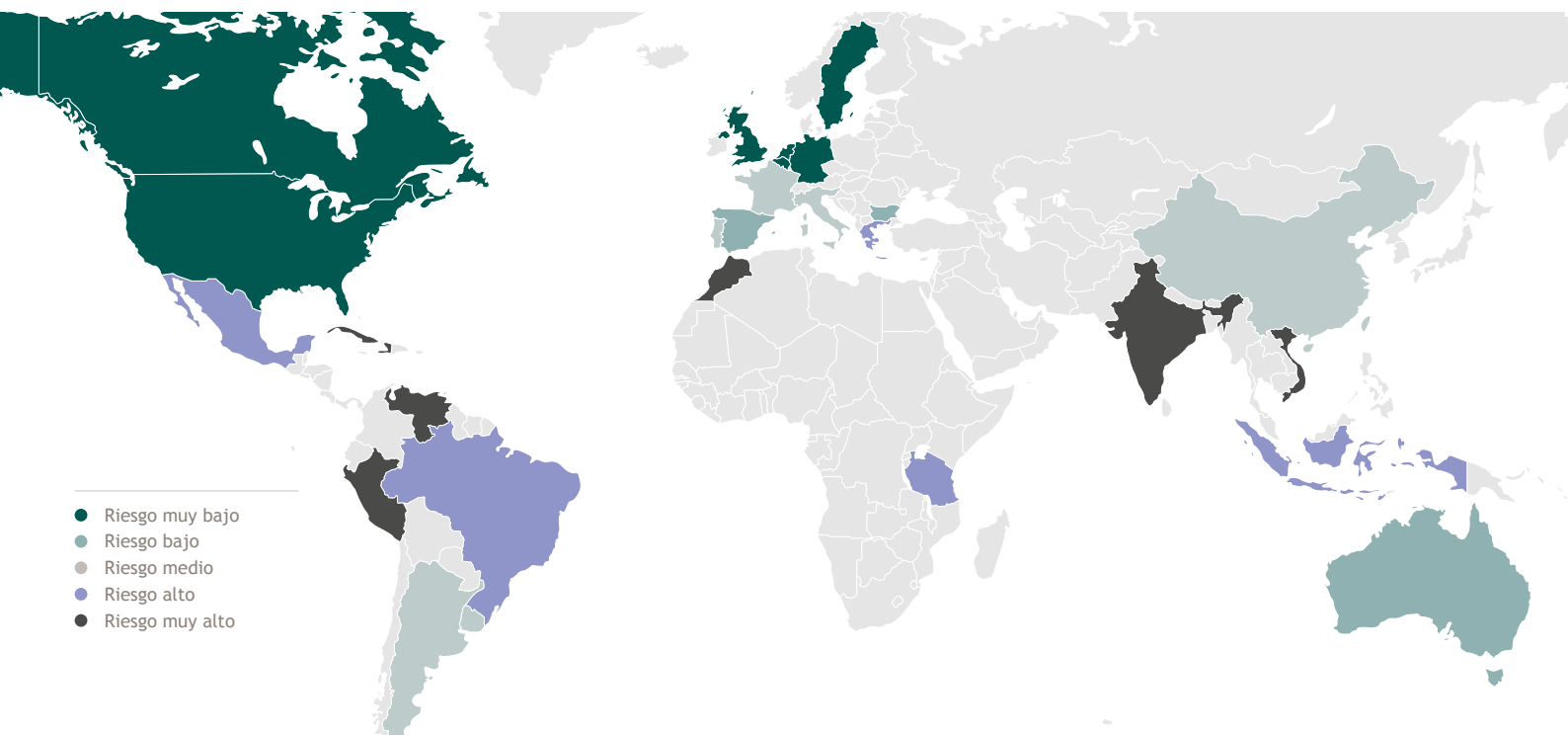
Asimismo, todos los proveedores firman una cláusula específica, a través de la cual aceptan el conocimiento de nuestros requerimientos, compromisos y se comprometen a su impulso, asumiendo la posibilidad de que la Compañía audite el cumplimiento y grado de avance en esta materia.

Riesgos ESG

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

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

Mapa de riesgos ESG de la cadena de suministro



Identificación de proveedores críticos

Apoyados en el análisis de riesgos ESG, Meliá definió un proceso para la identificación de proveedores críticos en base a tres criterios: volumen de compras (mínimo 1% del total de compras centralizadas), ficha de riesgos ESG por país (principales centrales de compra) y familia de producto (la categoría de alimentos y bebidas es considerada de mayor criticidad).

4.960	33	288
Cartera proveedores centralizados	Proveedores críticos tier 1*	Proveedores críticos no tier 1**

* Proveedores directos ** Subcontratistas

Medidas correctivas y mejoras en la gestión

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

Compromisos compartidos con nuestros proveedores

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

Cooperación para el impulso de proyectos responsables



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

3	40	284 Kg
Playas en España	Voluntarios de Meliá	Residuos recogidos

Evaluación en desempeño sostenible

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

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

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

Relación con proveedores

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



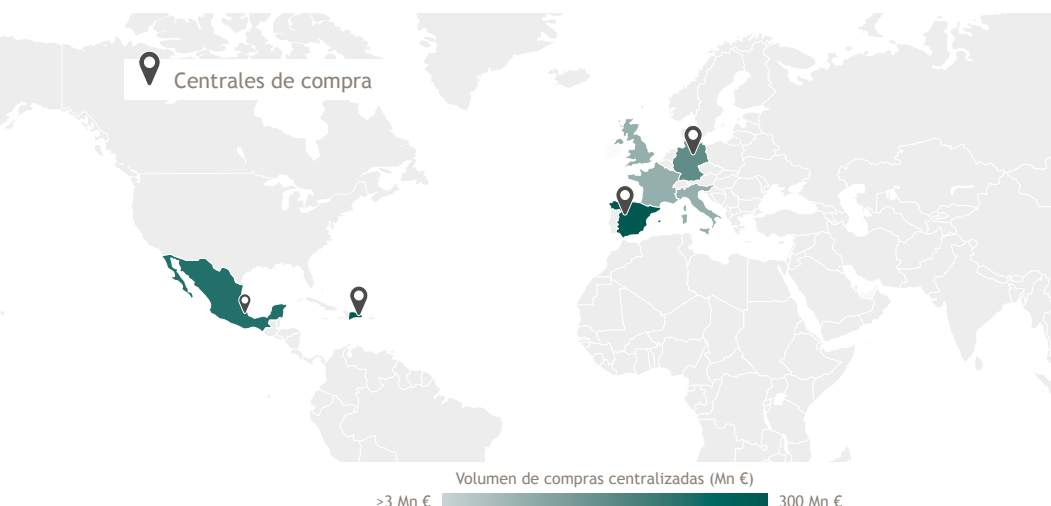
Soap For Hope®

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

+21 Tn	+15 k	+175 k
jabón reciclado	Beneficiarios directos	Barras de jabón producidas

GRI 204-1

Principales proveedores



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

Iniciativas en sostenibilidad

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

Construcción & equipamiento

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

Productos & servicios

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

Objetivos 2020

60%

Proveedores con cláusula de sostenibilidad firmada*

Avance 2018: 18,5%

60%

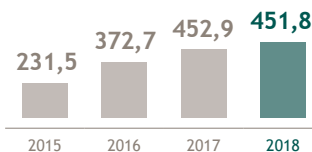
Proveedores con Código Ético firmado*

90%

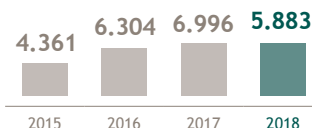
Proveedores locales controlados por central de compras

*Alcance global (compras centralizadas)

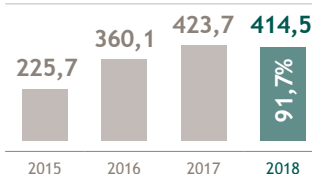
VOLUMEN DE COMPRAS A NIVEL GLOBAL (M€)



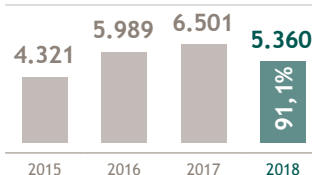
CARTERA DE PROVEEDORES A NIVEL GLOBAL



VOLUMEN DE COMPRAS LOCALES A NIVEL GLOBAL (M€)



CARTERA DE PROVEEDORES LOCALES A NIVEL GLOBAL



COMPRAS CENTRALIZADAS 2018

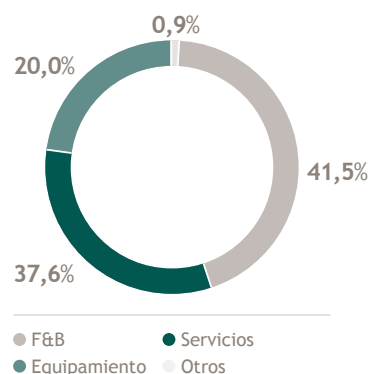
416,3 M€
Compras Centralizadas

380,3 M€
Compras Locales Centralizadas

4.960
Proveedores Centralizados

4.615
93,0%
Proveedores Locales Centralizados

FAMILIAS DE PRODUCTO COMPRAS CENTRALIZADAS



Personas

Transformación cultural

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

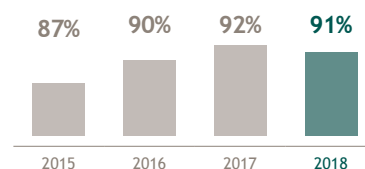
Este enfoque, impulsado en el marco del Plan Estratégico 2016-2018, ha definido un proceso de transformación cultural, que ha reforzado el modelo de gestión integral de personas, de nuestra eficiencia y competitividad, apalancado en el compromiso y orgullo de pertenencia de nuestros empleados.

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

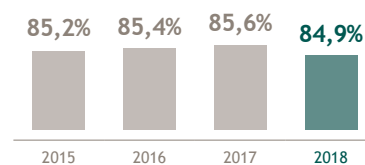
Fortalecemos así nuestra imagen de marca empleadora atrayendo el mejor talento y fidelizando a nuestro equipo actual que, cada día, nos demuestra su elevado grado de compromiso, responsabilidad y profesionalidad.

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

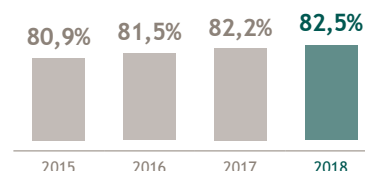
PLANTILLA PARTICIPANTE
"TIENES LA PALABRA" *



COMPROMISO
"TIENES LA PALABRA" *



RECONOCIMIENTO
"TIENES LA PALABRA" *



* Información agregada



Palancas para la transformación

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

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

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



Organización y sistema de gestión ágil

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

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

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

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

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

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

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

Talento, conocimiento y crecimiento

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

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

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

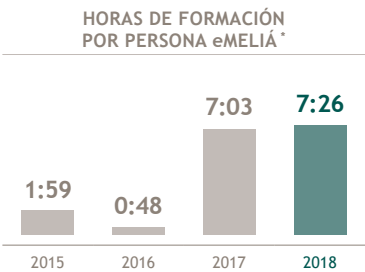
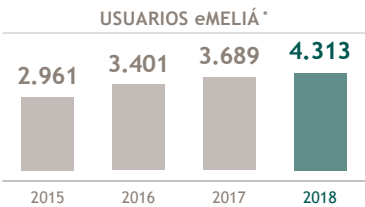
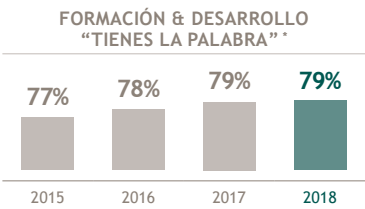
De este modo, la plataforma de formación online eMeliá, ofrece líneas formativas como My Company, My Performance, My Way o My Academy, pudiendo cada empleado establecer, gestionar y personalizar su plan de acción atendiendo a sus necesidades de desarrollo y formación, potenciando su propia empleabilidad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

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

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

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

Información agregada



* Información agregada



Entorno laboral saludable y seguro

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

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

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

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

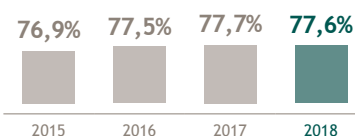
Gestión de higiene alimentaria

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

Hitos 2018

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

ENTORNO & MEDIOS DE TRABAJO "TIENES LA PALABRA"



Información agregada

83,53%

Plantilla cubierta por convenios colectivos (perímetro agregado)

83,56%

Plantilla cubierta por convenios colectivos (perímetro consolidado)

34

Auditorías PRL (perímetro agregado)

29

Auditorías PRL (perímetro consolidado)

344

Auditorías F&B

Programas de seguridad, salud y bienestar

INFORMACIÓN SOBRE LA GESTIÓN DEL ESTRÉS

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

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

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

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

Iniciativas para un entorno laboral saludable

PUESTO DE TRABAJO ERGONÓMICO

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

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

ILUMINACIÓN

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

FORMACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL ESTRÉS

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

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

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

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

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

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

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

RUIDO

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

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

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

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

CALIDAD DEL AIRE INTERNO

Para asegurar la adecuada renovación del aire interior, al menos una vez al año, se analizan las condiciones de calidad del aire, y se determinan los niveles de dióxido de carbono (CO₂) y monóxido de carbono (CO) en áreas en las cuales la concentración de estos niveles puede ser elevada. En zonas de aparcamiento cerrado y sin ventilación natural exterior, en nivel de CO es monitoreado en forma permanente.

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

HUMEDAD

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

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

TEMPERATURA

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

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

ESPACIOS PARA LA ACTIVIDAD FÍSICA

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

NUTRICIÓN SALUDABLE

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

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

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

BENEFICIOS PARA EMPLEADOS

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

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

Gestión de la diversidad, inclusión e igualdad

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

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

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

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

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



IMPULSO DE LA
EMPLEABILIDAD
DESDE LOS HOTELES



428
Entidades
apoyadas



493
Acciones
impulsadas



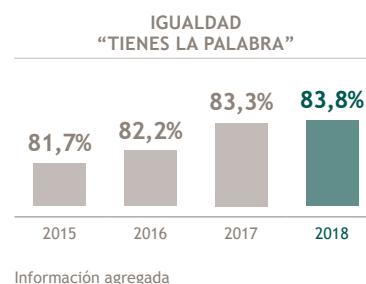
+499 k€
Impacto
económico



+21,8 k
Beneficiarios

Hitos 2018

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



44%	25%	39%	39%
Mujeres en plantilla	Mujeres en posiciones directivas	Mujeres en posiciones de jefatura	Mujeres directivas en posiciones de generación de ingresos

Información agregada

closinggap

Pinardi

incorpora
de "la Caixa"

Fundación
Bertelsmann

FPdGi

amadip esment

Avanzando en la transformación cultural de Meliá Hotels International

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

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

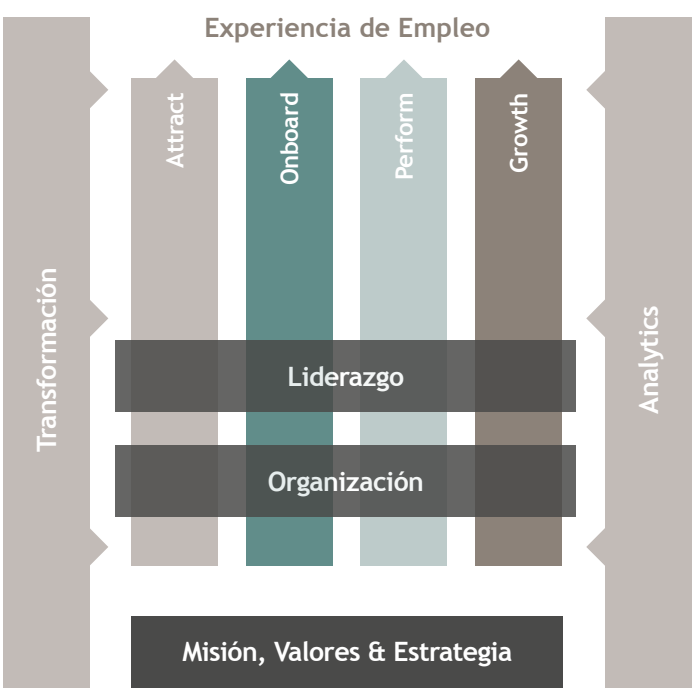
La estructura del proyecto está cimentada en los principios y pilares de nuestra marca corporativa y nos permite establecer el primer contacto y aproximación con candidatos externos a través de nuestra web de empleo, redes sociales, presencia en universidades e instituciones educativas, entre otros.

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

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

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

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



884

Participantes
Meliá Eres Tú

Información agregada

Perspectivas de futuro

Transformación

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

Organización

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

Talento

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

Entorno

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

Diversidad & Igualdad

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

Proyectos

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

Derechos humanos

Visión integral en el cuerpo normativo y gestión de Meliá

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

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

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

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

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

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

Sensibilización & formación

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

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

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

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

Hitos 2018

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

Perspectivas de futuro

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



Sociedad & filantropía

GRI 413-1

Parte activa de los destinos, parte de la sociedad

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

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

Sistema de gestión de la filantropía

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

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

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

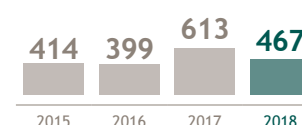
La base de este alineamiento es el principio de coherencia, entre nuestra actividad empresarial y las necesidades sociales con las que convivimos y que, a través de diferentes compromisos públicos, podemos contribuir a mejorar o paliar.

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



Información agregada

CAPTACIÓN DE FONDOS PARA LA INFANCIA (K€)



Objetivo 2016-2020: 1,6M€

24
Países
participantes

217
Hoteles
implicados

+41 k€
Fondos captados
crisis humanitaria
Sulawesi

+630
Donantes directos
MeliáRewards
(Sulawesi)





Tómbola Solidaria Meliá Dunas (Cabo Verde)

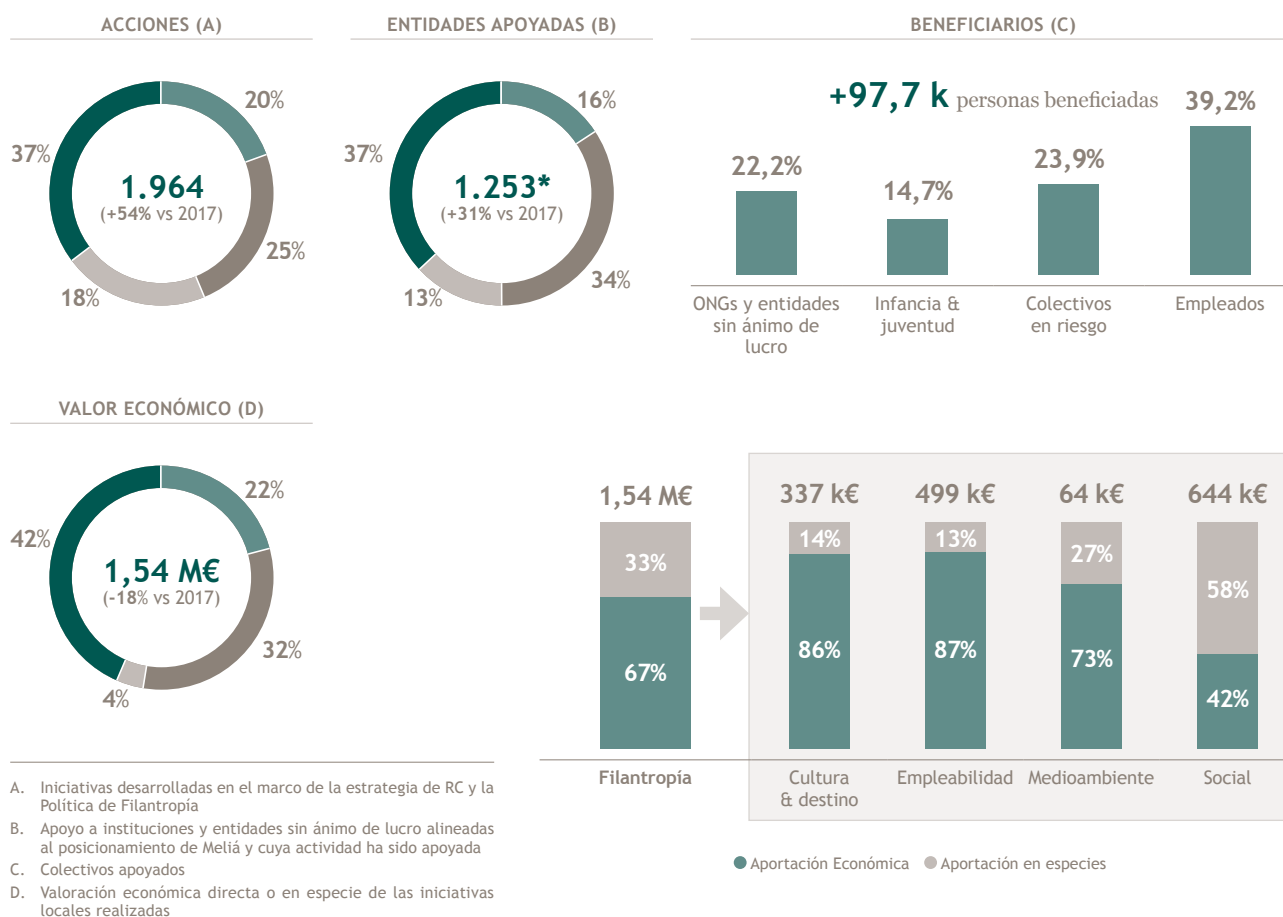


Limpieza de playas Sol Costa Atlantis (España)



Carrera Solidaria Fundación Rafa Nadal (España)

Actividad filantrópica desde los hoteles



Dimensiones

● Social ● Cultura & destino ● Empleabilidad ● Medioambiente

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

Información agregada

Principales líneas de trabajo

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

Proyecto Calviá Beach

GRI 203-1; GRI 203-2

Culminación de un proyecto emblemático

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

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

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

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

Un proyecto reconocido

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



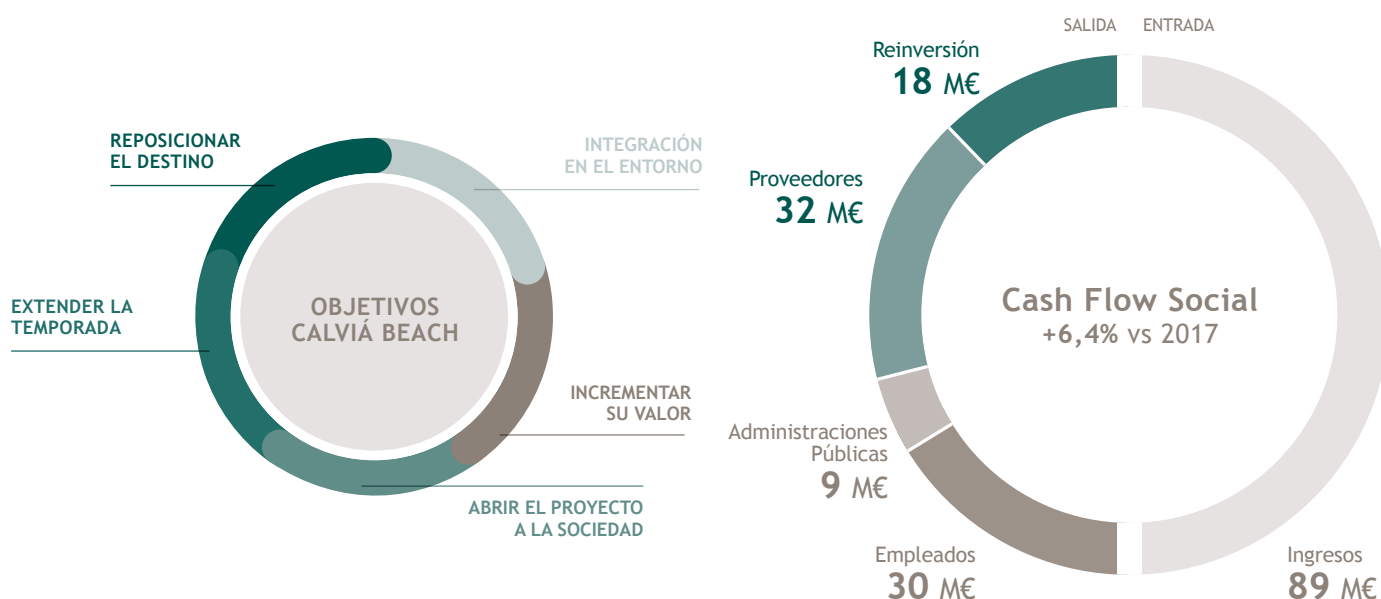
Meliá Calviá Beach



Hotel Calviá Beach The Plaza



Sol House The Studio



Valor económico

“Renovarse o morir”

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

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

Hitos

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

Aportación de valor (2018)



33,07%

INVERSIÓN*

11

HOTELES

17

NUEVOS NEGOCIOS
MOMENTUM PLAZA

13,27%

INGRESOS

9,00%

REVPAR*

8,47%

EXTENSIÓN
TEMPORADA*

13,80%

INGRESOS F&B*

* CAGR 2011-2018

SOCIOS



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

Valor medioambiental

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

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

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

Hitos

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



Aportación de valor (2018)

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

* Promedio 2015-2017 vs 2018



SOCIOS

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

Valor social

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

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

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

Hitos

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

Aportación de valor (2018)



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



SOCIOS

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

Gobierno corporativo

GRI 102-18

Bases del modelo de gobierno corporativo

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

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

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

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

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

Buen gobierno

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

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

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

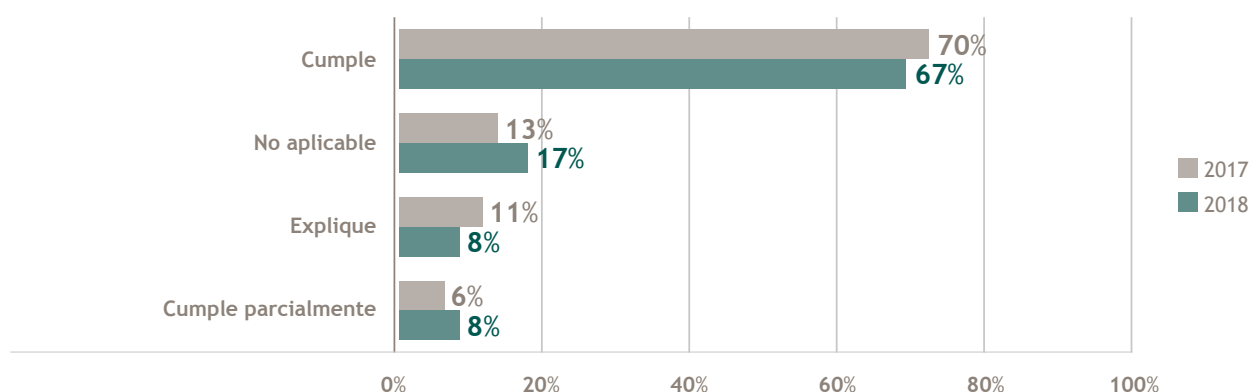
Asimismo, el Modelo de Gobierno de la Compañía incorpora recomendaciones de entidades de prestigio en materia de Gobierno Corporativo y Sostenibilidad.

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

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

Recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas

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



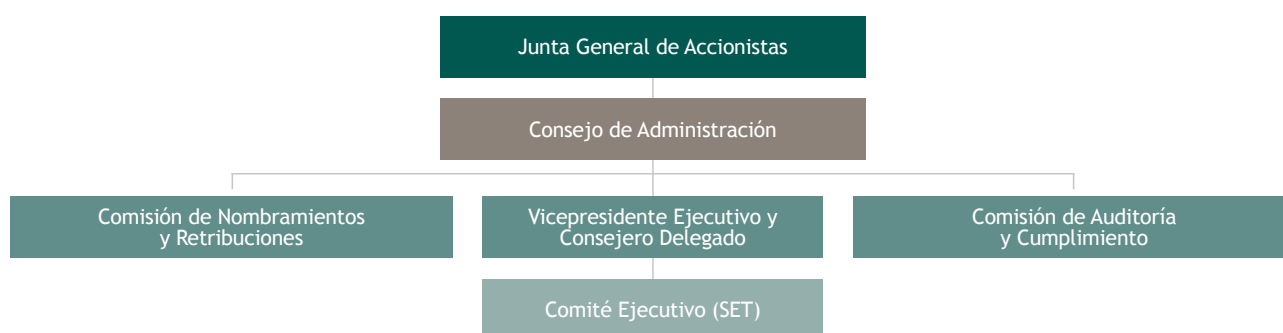
La hoja de ruta en materia de Gobierno Corporativo incluye algunos de los siguientes hitos, que proceden, no sólo de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de la CNMV, sino también de las exigencias del Corporate Sustainability Assessment de RobecoSAM y del Índice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

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

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

Órganos de gobierno

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



Junta General de Accionistas

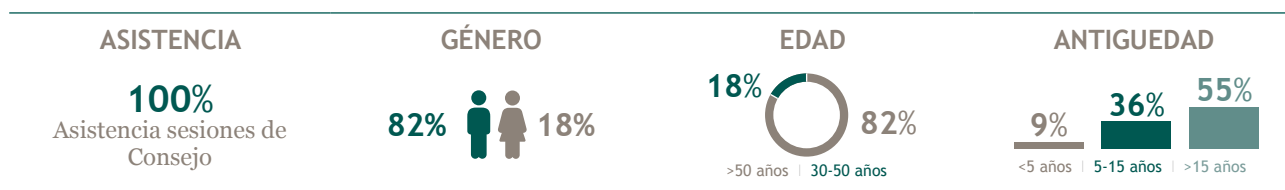
45.940.000 €	229.700.000	229.700.000	300
Capital Social	Acciones ordinarias	Número de votos	Acciones mínimo asistencia Junta
<p>En la Junta General Ordinaria de Accionistas del pasado 6 de junio de 2018 se adoptaron los siguientes acuerdos:</p>			
<p>✓ Examen y aprobación de las Cuentas Anuales (Balance, Cuenta de Pérdidas y Ganancias, Estado de Cambios en el Patrimonio Neto, Estado de Flujos de Efectivo y Memoria) e Informe de Gestión de Meliá Hotels International, S.A. y de su Grupo Consolidado, correspondientes al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017</p> <p>✓ Examen y aprobación de la gestión social del Consejo de Administración correspondiente al ejercicio 2017</p> <p>✓ Aplicación del resultado del ejercicio 2017</p> <p>✓ Reección como consejero externo independiente de D. Juan Arena de la Mora</p> <p>✓ Determinación del número de miembros que forman el Consejo de Administración</p> <p>✓ Reección de los Auditores de Cuentas (Pricewaterhouse Coopers) de Meliá Hotels International, S.A. y de su Grupo consolidado, para el ejercicio 2018</p> <p>✓ Nombramiento de los Auditores de Cuentas (Deloitte) de Meliá Hotels International, S.A y de su Grupo consolidado, para los ejercicios 2019, 2020 y 2021</p> <p>✓ Modificación de la Política de Remuneración de los Consejeros para el ejercicio 2018</p>		<p>✓ Aprobación de la Política de Remuneración de los Consejeros para los ejercicios 2019, 2020 y 2021</p> <p>✓ Determinación del importe máximo de la retribución de los Consejeros en su condición de tales</p> <p>✓ Votación consultiva del Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros</p> <p>✓ Información sobre el Programa de Emisión de Papel Comercial (“Euro Commercial Paper Programme”)</p> <p>✓ Delegación de facultades para interpretar, subsanar, complementar, desarrollar, formalizar y ejecutar los acuerdos adoptados por la Junta General</p> <p>Todos los acuerdos fueron adoptados por una amplia mayoría de votos a favor, superando en todo caso el 94% del capital concurrente. El quorum de asistencia a la Junta General de Accionistas fue de un 77,29% del capital social con derecho a voto, y ello a pesar de que el capital flotante de la sociedad es inferior al 47% (aprox.).</p> <p>Los acuerdos adoptados y los resultados de las votaciones en Junta se encuentran disponibles en la página web corporativa de Meliá Hotels International, en el apartado “Gobierno Corporativo”.</p>	

Consejo de Administración

11	1	4	5	1
Número de miembros	Consejero ejecutivo	Consejeros externos dominicales	Consejeros externos independientes	Consejero externo "otros"
<p>La composición del Consejo de Administración se basa en el principio de proporcionalidad, por el cual dentro del Consejo están representados los intereses de todos los accionistas de la Compañía. Dado el origen familiar de Meliá, el Consejo de Administración es el órgano que vela por la transmisión de la visión y valores familiares, presentes desde su origen, a todos sus grupos de interés.</p> <p>El Código Unificado de Buen Gobierno recomienda aplicar objetivos de diversidad para conseguir un órgano de gobierno que integre la diversidad en diferentes ámbitos como experiencia, género, edad y porcentaje de consejeros independientes. Esto permite tener un modelo de gobierno sólido, interdisciplinario, con experiencia y conocimientos en distintos sectores y posiciones. Los objetivos de diversidad se encuentran reflejados en la Política de Selección de Consejeros.</p> <p>MISIÓN</p> <p>El Consejo de Administración es el máximo órgano de gestión y supervisión de la Compañía y sus funciones se encuentran reguladas en el artículo 34 de los Estatutos Sociales y artículo 5 del Reglamento del Consejo de Administración. El criterio que preside en todo momento la actuación del Consejo es obrar con diligencia, lealtad y buena fe y en el mejor interés de la Compañía.</p> <p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ostentar la máxima representación y personalidad de la Compañía ✓ Determinación y aprobación de las políticas y estrategias de la Compañía ✓ Nombramiento, retribución y, en su caso, destitución de los Directivos de la Sociedad 			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificación de los principales riesgos de la Sociedad, en especial, los riesgos fiscales ✓ Supervisión de los sistemas internos de información y control ✓ Convocar la Junta y ejecutar y cuidar que se cumplan los acuerdos tomados por dicho organismo <p>HECHOS DESTACADOS 2018</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El Consejo de Administración ha aprobado seis (6) nuevas Políticas y actualizado dos (2) ✓ El Consejo de Administración ha procedido a la revisión y actualización del Código Ético ✓ El Consejo de Administración ha aprobado el primer Código Ético del Proveedor y ha creado el primer Canal de Denuncias para Proveedores ✓ Siguiendo las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno, se han publicado las Memorias de Actividades de las Comisiones ✓ La Comisión de Auditoría y Cumplimiento ha liderado el proceso de selección del nuevo auditor de cuentas del Grupo, que ha culminado con el nombramiento de la firma Deloitte por la Junta General de Accionistas del 6 de junio de 2018 ✓ Siguiendo las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno, la evaluación anual del Consejo y Comisiones del ejercicio 2017 se ha llevado a cabo con el apoyo de un experto independiente (Deloitte) 	

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

Composición del Consejo de Administración



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

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

Evaluación del Consejo de Administración

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

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

Comisiones del Consejo

Comisión de Nombramientos y Retribuciones

COMPOSICIÓN

4 miembros

Presidente:

D. Francisco Javier Campo - Consejero Externo Independiente

Vocales:

D. Fernando D'Ornellas Silva - Consejero externo independiente

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

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

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

REUNIONES

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

REGULACIÓN

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

FUNCIONES

a. Relativas al nombramiento y reelección de Consejeros:

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

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

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

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

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

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

d. Respecto a la Política de Retribuciones:

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

e. Otros:

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

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

Comisiones del Consejo

Comisión de Auditoría y Cumplimiento

COMPOSICIÓN:

5 miembros

Presidente:

D. Fernando D'Ornellas Silva - Consejero Externo Independiente

Vocales:

D. Juan Vives Cerdá - Consejero Externo Dominical

D. Juan Arena de la Mora - Consejero Externo Independiente

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

Dña. Carina Szpilka Lázaro - Consejera Externa Independiente

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

REUNIONES

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

REGULACIÓN

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

FUNCIONES

a. Relación con el auditor externo

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

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

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

c. Supervisión de la función de Auditoría Interna y Compliance

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

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

- ✓ Revisar las Cuentas de la Sociedad y vigilar el cumplimiento de los requerimientos legales y la correcta aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados, contando para ello con la colaboración directa de los Auditores externos e internos

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

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

f. Otros:

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

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



Análisis comparativo del Modelo de Gobierno

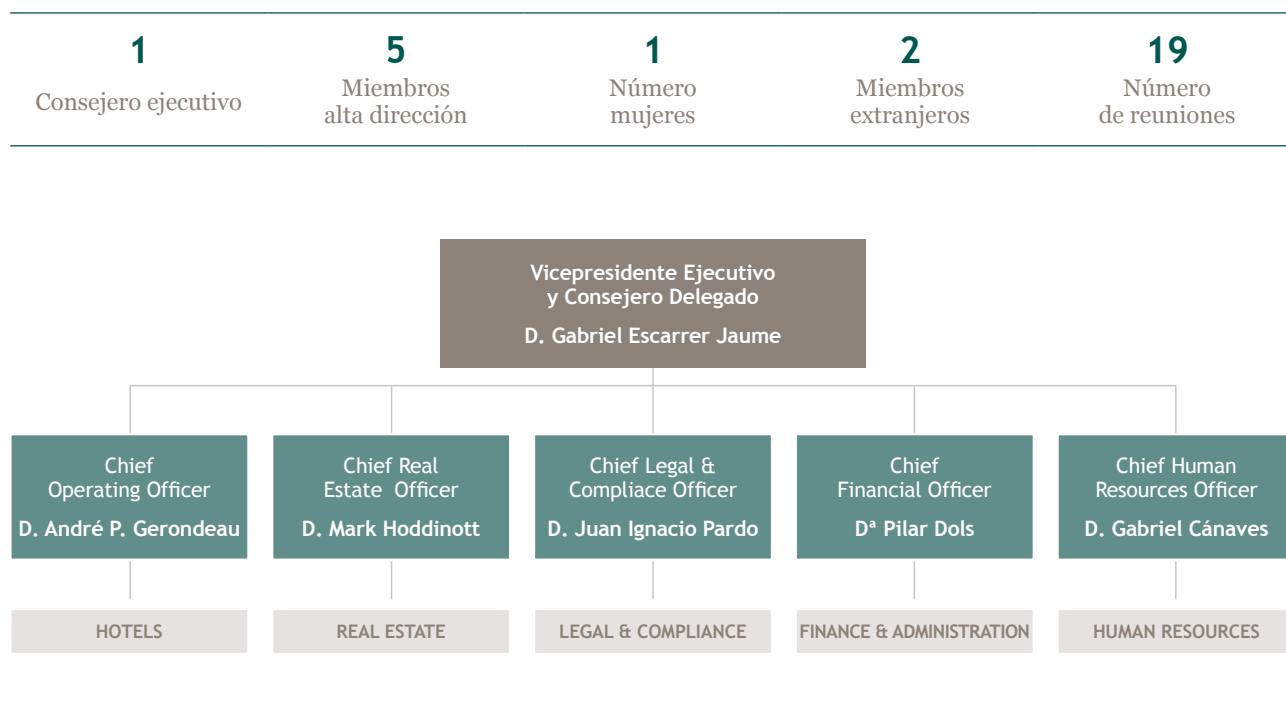
Categoría	Meliá Hotels International	Media España (Spencer Stuart)	Recomendaciones
Nº Reuniones Consejo	6	11,1	8
Nº Miembros Consejo	11	10,9	5 - 15
% Consejeros Independientes	45%	45%	50% - 30%
Edad media de los Consejeros	63	60,3	NA
% Consejeros Extranjeros	0%	19,80%	NA
% Mujeres en Consejo	18,18%	19,50%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

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



GRI 102-19

Alta dirección & estructura organizativa



VICEPRESIDENTE EJECUTIVO & CONSEJERO DELEGADO

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

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

COMITÉ EJECUTIVO (SET)

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

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



Principal misión de las direcciones generales

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

HOTELS

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

REAL ESTATE

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

LEGAL & COMPLIANCE

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

FINANCE & ADMINISTRATION

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

HUMAN RESOURCES

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

Cuerpo normativo

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

En primer lugar, se ha actualizado el Código Ético de Meliá Hotels International (publicado por primera vez en el año 2012), incorporando los nuevos compromisos públicos asumidos por la Compañía y actualizando los pilares de la marca corporativa.

También se ha aprobado el primer Código Ético del Proveedor, que recoge los principios y compromisos que la Compañía confía sean compartidos por todos sus proveedores, incluidos aquellos que provean servicios.

Para reforzar la transparencia y relaciones de confianza, se ha puesto a disposición de los proveedores un nuevo Ca-

nal de Denuncias a través del cual se podrán comunicar o denunciar aquellas conductas contrarias al citado Código. El Canal de Denuncias de Proveedores estará gestionado, al igual que el canal de denuncias de empleados, por el Comité de Ética, y podrá accederse al mismo a través la [página web corporativa](#).

Es responsabilidad de cada departamento de la Compañía, detectar necesidades e impactos que requieran la elaboración o actualización de políticas. Durante el último ejercicio, el Consejo de Administración ha aprobado y actualizado 8 Políticas, que integran los compromisos públicos y objetivos que la Compañía asume de forma pública para sus diferentes grupos de interés. Todas las políticas, normas, códigos y procedimientos son comunicados a toda la organización y se encuentran disponibles en la página web corporativa y en el portal interno.

21	86%	6	2	100%
Políticas	Políticas públicas	Políticas nuevas	Políticas actualizadas	Grupos de interés cubiertos



Políticas 2018

- ✓ Política de Privacidad
- ✓ Política de Cumplimiento o *Compliance*
- ✓ Política de Estrategia Fiscal
- ✓ Política de Compras y Contratación de Servicios Responsables
- ✓ Política de Seguridad y Salud Laboral
- ✓ Política de Relación con Grupos de Interés
- ✓ Política de Filantropía
- ✓ Política de Derechos Humanos

Con el objetivo de asegurar el fiel cumplimiento del cuerpo normativo, el departamento de Legal & Compliance realiza un control y seguimiento de la elaboración, implantación y medición de las políticas.

Este seguimiento se realiza mediante un indicador de cumplimiento, que es incorporado como un de los objetivos del Plan Estratégico de la Compañía.

POLÍTICA	LINK	DESCRIPCIÓN	GRUPOS DE INTERÉS						
									
Política de Estrategia Fiscal (Actualizada)	Ver	Establece los principios y pautas de actuación de la Compañía en el marco de su estrategia fiscal	✓	✓					✓
Política de Derechos Humanos (Nueva)	Ver	Recoge en un solo documento todos los principios, pautas y compromisos que viene asumiendo Meliá a lo largo de su historia en materia de protección y defensa de los derechos humanos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Política de Filantropía (Nueva)	Ver	Establece y define los principios de actuación de Meliá y su Grupo en el marco de su acción social o filantrópica		✓				✓	
Política de Relación con Grupos de Interés (Nueva)	Ver	Establece los principios y pautas que deberán regir las relaciones de Meliá y su Grupo con los diferentes grupos de interés con los que interactúa	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Política de Privacidad (Nueva)	Ver	Establece las pautas a seguir por parte Meliá y su Grupo en el ejercicio de sus actividades propias, referente a la generación, obtención, tratamiento, almacenamiento y/o supresión de información	✓	✓	✓	✓	✓		
Política de Compras y Contratación de Servicios Responsables (Nueva)	Ver	Determina las pautas y principios comunes y globales que deben seguirse en el desarrollo de las relaciones de la compañía con los proveedores de bienes o de servicios			✓				
Política de Seguridad y Salud Laboral (Actualizada)	Ver	Recoge los objetivos y compromisos de Meliá en materia de prevención de riesgos laborales				✓			
Política de Anticorrupción	Ver	Fija los principios que deberán regir la actuación de la totalidad de directivos y empleados de la Compañía con la finalidad de prevenir, detectar, denunciar y remediar la ejecución de cualesquiera actuaciones que, de conformidad a la normativa que resulte de aplicación, puedan ser consideradas corruptas o delictivas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Política Medioambiental	Ver	Establece las pautas a seguir por Meliá y su Grupo en el ejercicio de sus actividades, prestado especial atención a la dimensión medioambiental y a una gestión eficiente, responsable y sostenible	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Política de Recursos Humanos	Ver	Determina los principios básicos para el respeto de los derechos laborales de las personas, el aseguramiento de un entorno laboral satisfactorio, la prevención de riesgos laborales y la gestión del talento al servicio del desarrollo profesional de las personas				✓			
Política de Responsabilidad Corporativa	Ver	Fija los principios generales que permitan asegurar un modelo de gestión ético, responsable y sostenible	✓		✓	✓	✓		
Política de Seguridad de la Información	Ver	Establece el marco de seguridad de la información, en el desarrollo de las actividades propias de Meliá y su Grupo		✓	✓	✓	✓		
Política de Selección de Consejeros	Ver	Establece los principios que deberán regir los procedimientos para la selección y propuesta de nombramiento, ratificación y reelección de miembros del Consejo de Administración de Meliá	✓						
Política de Control, Análisis y Valoración de Riesgos	Ver	Fija los principios básicos que regirán la gestión de riesgos y el marco general de actuación para el control, análisis y la valoración de los posibles riesgos, incluidos los fiscales, a los que se enfrenta Meliá y su Grupo	✓	✓	✓	✓	✓		
Política de Gobierno Corporativo	Ver	Establece los principios en materia de gobierno corporativo de Meliá y su Grupo, que lleven a la organización a un modelo de gobierno que en cumplimiento de la normativa y las recomendaciones en la materia, garantice la debida segregación de funciones, coordinación, seguimiento y control	✓	✓	✓	✓	✓		
Política de Comunicación con Accionistas, Inversores Institucionales y Asesores de Voto	Ver	Establece los principios que deberán regir los procedimientos de comunicación de Meliá con accionistas e inversores y, en aquello que resulte de aplicación, con otras partes interesadas, tales como analistas financieros y asesores de voto (proxy advisors), entre otros	✓						
Política Comercial	Ver	Establece las pautas que deberán regir los procesos de contratación de carácter comercial con terceros (clientes, TTOO, operadores turísticos, etc.) de Meliá y su Grupo, así como las pautas a respetar en nuestra relación con nuestros clientes, nuestros competidores y/o con el sector turístico		✓					
Política de Marketing, Publicidad y Comunicación	Ver	Recoge las pautas y principios en materia de comunicación de Meliá con los diferentes grupos de interés	✓	✓		✓			
Política de Autocartera		Determina el marco general que debe respetarse a la hora de realizar cualquier operación que afecte a la autocartera de Meliá, incluidas las operaciones de compra y venta de acciones propias por parte de la sociedad o de cualquiera de las sociedades del Grupo	✓						
Política de JV y Negocios Conjuntos		Determina los principios que deberán regir las relaciones de Meliá y su Grupo con los diferentes socios	✓				✓		
Política de Inversiones y Financiación		Establece los principios que deberán regir los proyectos de inversión y de financiación de Meliá y su Grupo, con la finalidad de optimizar los recursos financieros de la empresa y maximizar el valor de la misma, estableciendo las pautas generales y los criterios para la selección y determinación de las inversiones	✓				✓		

GRI 102-35; GRI 102-36; GRI 102-37; GRI 102-38; GRI 102-39

Remuneración del Consejo de Administración

La retribución de los miembros del Consejo de Administración está definida por una política de remuneraciones aprobada por el Consejo y la Junta General de Accionistas, y se rige por los principios de moderación, prudencia y generación de valor a largo plazo, velando en todo momento por mantener la equidad interna y mejorar la competitividad externa.

El detalle de las retribuciones percibidas por el Consejo de Administración, así como los criterios para su determinación, se encuentran definidos en el [Informe Anual de Remuneraciones \(IAR\)](#).

En la Junta General de Accionistas de 6 de junio de 2018 se aprobó, en votación consultiva, la remuneración de los consejeros del ejercicio 2017 con un 94,88% de votos favorables sobre el total de votos emitidos.

Asimismo, en la misma Junta General de Accionistas, se aprobó, con un 97,72% de votos a favor sobre el total de votos emitidos, la nueva [Política de Remuneración de Consejeros](#) para el trienio 2019-2021, así como la modificación a la Política de Remuneración de Consejeros para el ejercicio 2018, destacando aquí las siguientes novedades:

- ✓ Modificación del importe correspondiente al importe máximo de retribución de los consejeros en su condición de tales para el ejercicio 2018. Dicha cantidad asciende a UN MILLÓN DOSCIENTOS MIL EUROS (1.200.000€), y permanecerá vigente hasta que la Junta General de Accionistas acuerde su modificación
- ✓ Clarificación en la redacción correspondiente a importes de cobro de la retribución variable a largo plazo
- ✓ Incorporación de planes de previsión social para los Consejeros Ejecutivos

El modelo retributivo de los consejeros se estructura de la siguiente manera:

I. Estructura retributiva de los Consejeros en su condición de tales:

- *Retribución anual fija*
- *Dietas de asistencia a las sesiones del Consejo de Administración y Comisiones de las que formen parte*

II. Estructura retributiva por el desempeño de funciones ejecutivas (Consejero Ejecutivo):

Adicionalmente a lo anterior, el Consejero Ejecutivo cuenta en su paquete retributivo con una retribución variable, compuesta de los siguientes conceptos:

- *Retribución variable a corto plazo*

Los conceptos retributivos variables a corto plazo se establecen como un porcentaje sobre la retribución fija, y cuenta con indicadores y objetivos ligados a:

- ✓ Cumplir con los objetivos anuales establecidos en el Plan Estratégico del Grupo
- ✓ Mitigar los riesgos identificados como más relevantes para la Compañía
- ✓ Valoración del desempeño individual como primer ejecutivo

- *Retribución variable a largo plazo*

La retribución plurianual (trienal), está ligada a los resultados del Plan Estratégico de la Compañía, cuyos objetivos tienen la misma duración que el devengo de la retribución plurianual.

(miles de €)

	2018					2017				
	Sueldos	Retribución Fija	Dietas	Variable a corto	Total 2018	Sueldos	Retribución Fija	Dietas	Variable a corto	Total 2017
Consejero Delegado	761	22	32	481	1.296	732	22	27	412	1.193
Consejeros no ejecutivos		216	560		776		220	564		784
Alta dirección		1.819		650	2.469		1.752		608	2.360
Total	761	2.057	592	1.131	4.541	732	1.994	591	1.020	4.337

En 2018 el ratio del salario anual del CEO entre el salario medio de la plantilla fue de 67.

Proceso para determinar la Política de Remuneración e involucración de los grupos de interés

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

Asimismo, en la misma Junta General, se aprobó, con un 94,89% de votos a favor, el Informe Anual de Remuneraciones de los Consejeros del ejercicio 2017, previamente aprobado por el Consejo de Administración de 23 de marzo de 2018.

En comparación con el ejercicio anterior, en el que se aprobó el Informe Anual de Remuneraciones del ejercicio 2016 con un 69,96% de votos a favor, se considera que el resultado del ejercicio 2018 es muy positivo. Ello es debido, en parte, a la incorporación de las recomendaciones y sugerencias efectuadas por los proxy advisors a las propuestas de acuerdos de la Junta General de Accionistas del ejercicio 2017 y, en general, a una mayor transparencia de la Compañía.

El procedimiento para la elaboración de la nueva Política de Remuneraciones quedó recogido en el informe elaborado por el Consejo de Administración puesto a disposición de los accionistas con motivo de la convocatoria de la Junta General de Accionistas a la que se sometió su aprobación.

De conformidad con el artículo 529 novodecies de la Ley de Sociedades de Capital (LSC), la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, tomando en consideración el análisis previo de datos retributivos realizado por el área de Recursos Humanos de la Sociedad, extraídos fundamentalmente del Estudio Retributivo de Korn Ferry, elaboró un informe específico sobre la Política, que elevó al Consejo de Administración.

El Consejo de Administración en pleno, tras el oportuno debate, analizó el contenido del informe, y los cambios propuestos en la Política para el trienio 2019-2020. En particular, valoró positivamente dar continuidad a los criterios de la política de remuneraciones aplicada en el trienio anterior; aclaró los conceptos descriptivos de los importes a percibir en concepto de remuneración variable; e introdujo en la retribución de los consejeros ejecutivos, la posibilidad de suscribir planes de previsión social -como viene siendo práctica de mercado; todo ello, en líneas generales.

Con motivo de la convocatoria de la Junta General de Accionistas, el Consejo de Administración puso a disposición de estos el informe preceptivo y la Política de remuneraciones. Adicionalmente, la Junta General de Accionistas aprobó el incremento de la retribución máxima a percibir por los consejeros en su condición de tales, por un importe global máximo de 1.200.000€.

En términos generales, las funciones de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones en lo referente al proceso de determinación de la política de remuneraciones, tal y como se establece en los artículos 39 Ter de los Estatutos Sociales y 15 del Reglamento del Consejo de Administración, son las siguientes:

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

Criterios de desempeño y objetivos

Actualmente, y como se ha indicado en apartados anteriores del presente informe, únicamente el Consejero Delegado dispone de retribución variable ligada al cumplimiento de objetivos, tal y como se indica en la Política de Remuneración de Consejeros, en el apartado III b, y en el Informe Anual de Remuneraciones, donde se detalla el desglose de dichos objetivos así como los niveles de cumplimiento en el ejercicio.

Indemnizaciones

Únicamente el Consejero Delegado cuenta con un contrato mercantil de prestación de servicios en el que se prevén indemnizaciones por resolución contractual.

El contrato contempla que se deberá indemnizar al Consejero Delegado con una cantidad equivalente a una anualidad de su retribución total, en el caso de que concurra cualquiera de las siguientes causas:

- Extinción unilateral por parte del Consejero Ejecutivo: por incumplimiento (grave y culpable) por la Sociedad de las obligaciones contractuales incluidas en su contrato o por una modificación sustancial de sus funciones, poderes o condiciones de su prestación de servicios, no motivada por causa imputable al Consejero Ejecutivo.
- Extinción unilateral por parte de la Sociedad: que no sea debida a un incumplimiento grave y culpable del Consejero Ejecutivo de los deberes de lealtad, diligencia o buena fe o cualesquiera de los establecidos legalmente, conforme a los que debe desempeñar su cargo.

Gestión de riesgos

GRI 102-30

Gobierno de la gestión de riesgos

El Consejo de Administración de Meliá es el órgano encargado de aprobar la [Política de Control y Gestión de Riesgos de la Compañía](#).

Esta política (actualizada por última vez en 2017), así como la norma interna que la desarrolla, establece los principios básicos que regirán la gestión de riesgos, el marco general de actuación y las reglas, pautas o criterios que debe seguir el modelo de gestión de riesgos, de forma que asegure el alineamiento con la estrategia.

Asimismo, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, tiene entre sus responsabilidades la supervisión de los sistemas de control interno y de riesgos. En este sentido, durante las diferentes sesiones celebradas en este año 2018, se ha realizado un control y seguimiento de los avances en esta materia y se han presentado informes detallados de los principales riesgos de la Compañía, su evolución en los últimos años, así como las medidas adoptadas para su mitigación.

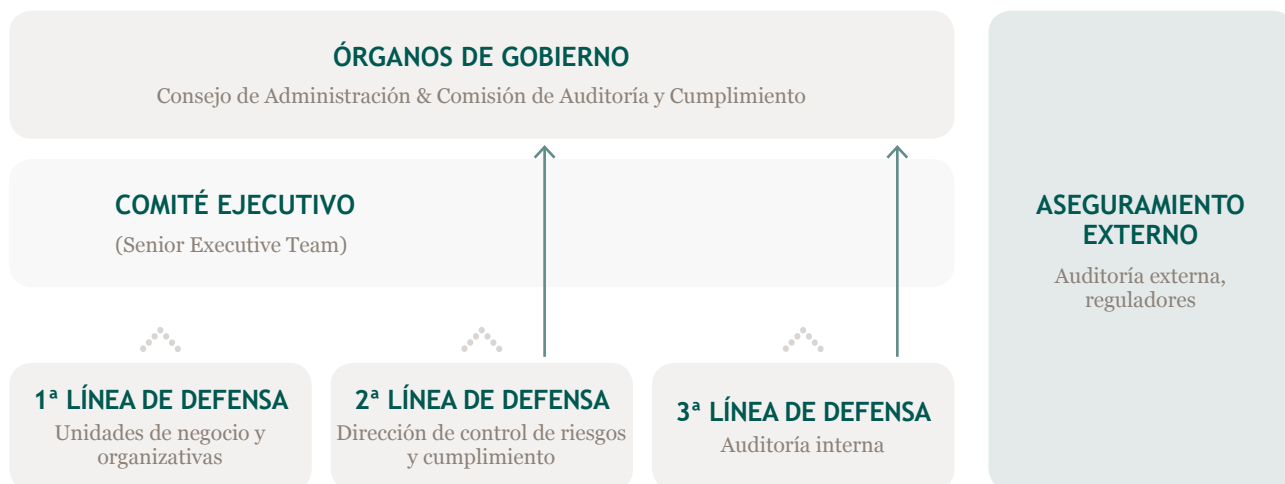
Por otra parte, el Comité Ejecutivo (SET) de la Compañía tiene atribuidas entre sus funciones el garantizar la integración de la gestión de riesgos en los procesos críticos, así como de asignar la titularidad de los riesgos TOP y hacer seguimiento a la evolución de los mismos, para medir su impacto y anticipar acciones de mitigación.

Para asegurar una efectiva gestión de riesgos y control, y dando respuesta a los asuntos materiales más relevantes para los grupos de interés, Meliá refuerza una cultura permanente de la gestión de riesgos en todas las áreas globales y regionales de la Compañía.

Tomando como referencia las mejores prácticas a nivel internacional, el gobierno de la gestión de riesgos sigue el modelo de las tres líneas de defensa.

Más información sobre la Gestión de Riesgos y Compliance de la Compañía disponible en el [Informe Anual de Gobierno Corporativo](#).

LÍNEAS DE DEFENSA



Esquema adaptado de la Guía emitida por ECIIA/FERMA sobre la 8ª Directiva de Derecho de Sociedades de la Unión Europea (artículo 41).

Este modelo distingue tres grupos (o líneas) que proporcionan una visión transversal e integrada del negocio, logrando la eficiencia y transparencia de los procesos de la gestión de riesgos:

1ª LÍNEA DE DEFENSA

Incluye todas las funciones que son propietarias de los riesgos identificados y su gestión. Entre sus responsabilidades están:

- ✓ Identificar y valorar los riesgos
- ✓ Definir y llevar a cabo las medidas necesarias para la gestión de los riesgos
- ✓ Utilizar el Mapa de Riesgos como herramienta de gestión

2ª LÍNEA DE DEFENSA

Son aquellas funciones que supervisan los riesgos. Entre ellas destaca la Dirección de Control de Riesgos y Cumplimiento, encargada de:

- ✓ Garantizar el cumplimiento de la política y norma
- ✓ Apoyar en la identificación, análisis y valoración de riesgos
- ✓ Controlar y dar seguimiento a los riesgos clave
- ✓ Definir y establecer un reporting estandarizado, especialmente al Comité Ejecutivo y Órganos de Gobierno

3ª LÍNEA DE DEFENSA

Hace referencia a Auditoría Interna, que como tercera línea de defensa vela por el buen funcionamiento del Sistema de Gestión y Control de Riesgos y del Modelo de Prevención y Detección de Delitos, realizando diferentes tipos de auditorías de forma sistemática tanto a la primera como a la segunda línea de defensa.

Como garantía de independencia, tanto la Dirección de Auditoría Interna como la Dirección de Riesgos y Cumplimiento, mantienen una dependencia directa de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

ME London · Reino Unido



Sistema de gestión de riesgos

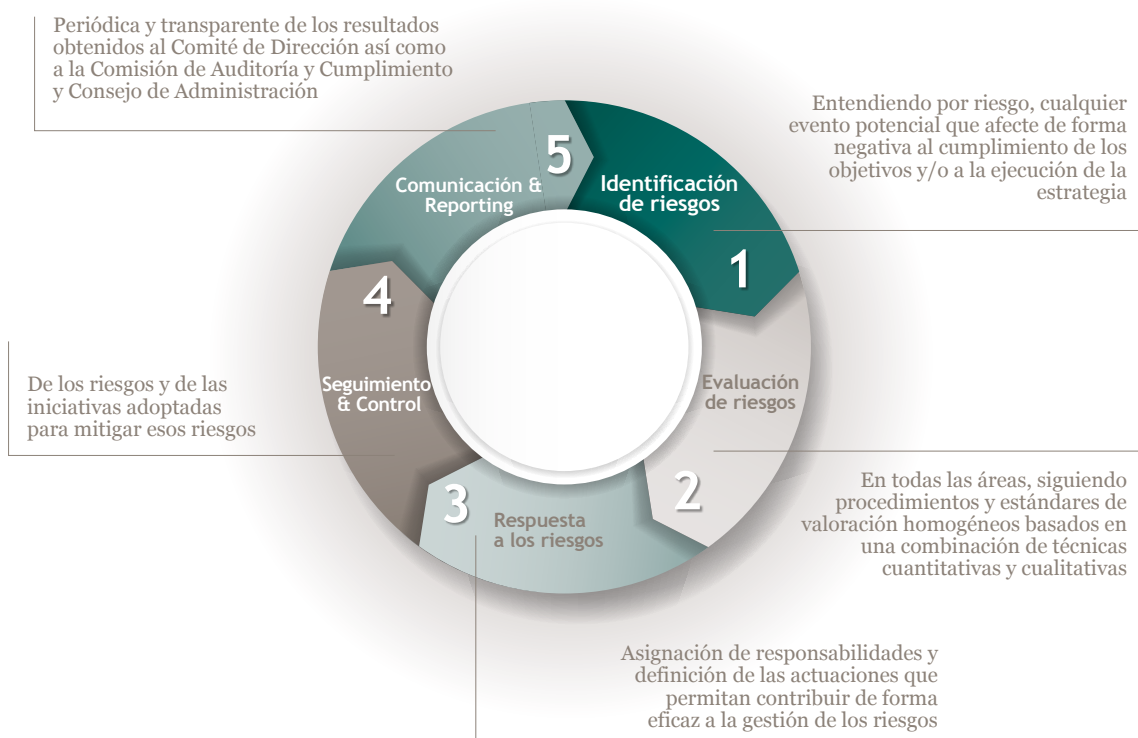
Las actividades de Meliá se desarrollan en diversos países, con diferentes entornos socioeconómicos y marcos regulatorios, por lo que estamos expuestos a una amplia variedad de eventos que pueden afectar a la consecución de nuestros objetivos.

Por ello, tenemos implantado un sistema de gestión de riesgos cuyo objetivo es asegurar que los principales riesgos a corto y medio plazo que pudieran afectar a la gestión y objetivos de la Compañía, sean identificados y valorados

en base a unos criterios homogéneos, así como gestionados y controlados de forma sistemática, y anualmente actualizados.

El sistema está basado en el marco integrado de Gestión de Riesgos Corporativos COSO II (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) y es un modelo de mejora continua, transversal a toda la Compañía, cuyas principales etapas son las siguientes:

PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS



Durante 2018, el sistema de gestión de riesgos involucró a 86 Directivos, los cuales participaron en la actualización de sus mapas de riesgos individuales, de cuya integración se obtuvieron un total de 98 mapas de riesgos que incluyen mapas por regional, por área corporativa y el mapa consolidado de Meliá.

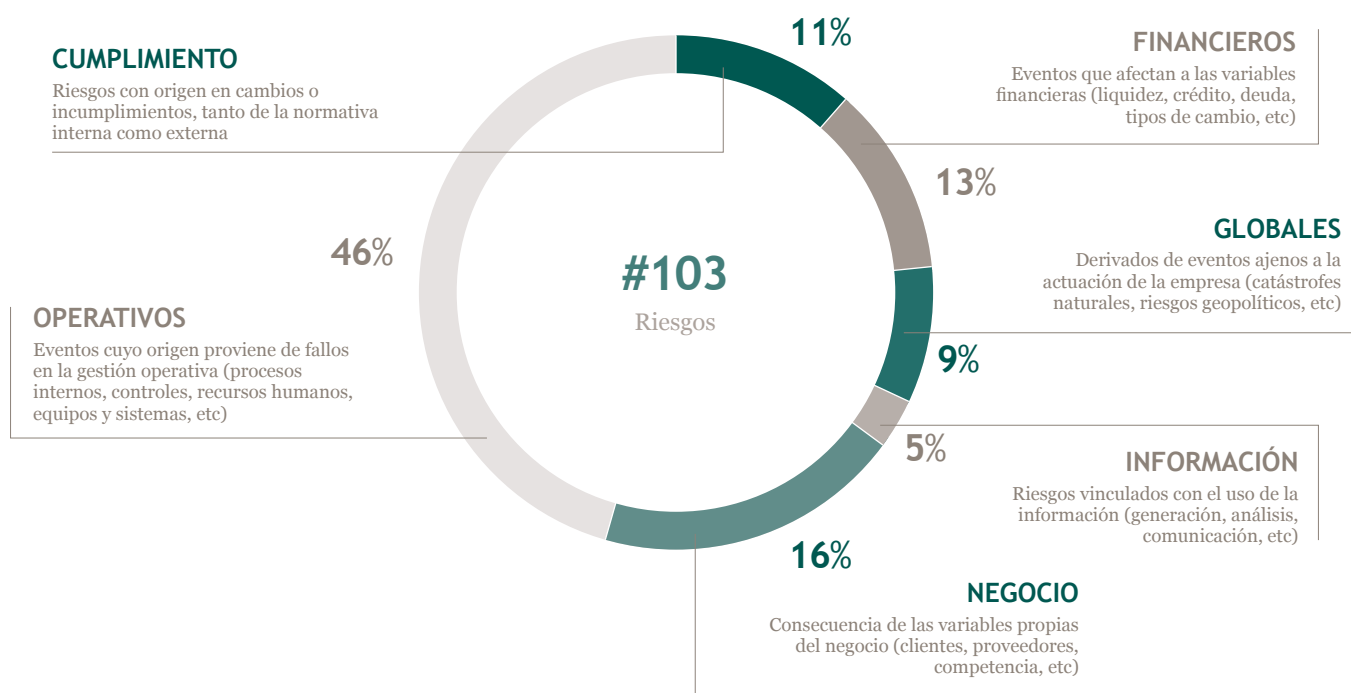
Cabe destacar que la agencia especializada en inversión sostenible, RobecoSAM, calificó la gestión de riesgos de Meliá, en el Corporate Sustainability Assessment 2018, como un ejemplo de buenas prácticas en el sector.

“Best in class”
RobecoSAM (CSA 2018)

86
Directivos involucrados

98
Mapas de riesgos

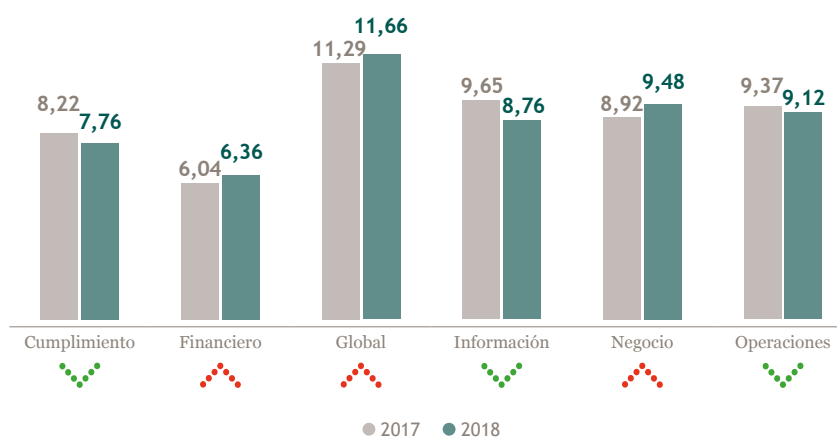
La naturaleza de los riesgos identificados se agrupa en seis categorías



EVOLUCIÓN VALOR PROMEDIO DE LOS RIESGOS



EVOLUCIÓN VALOR PROMEDIO POR CATEGORÍA DE RIESGO



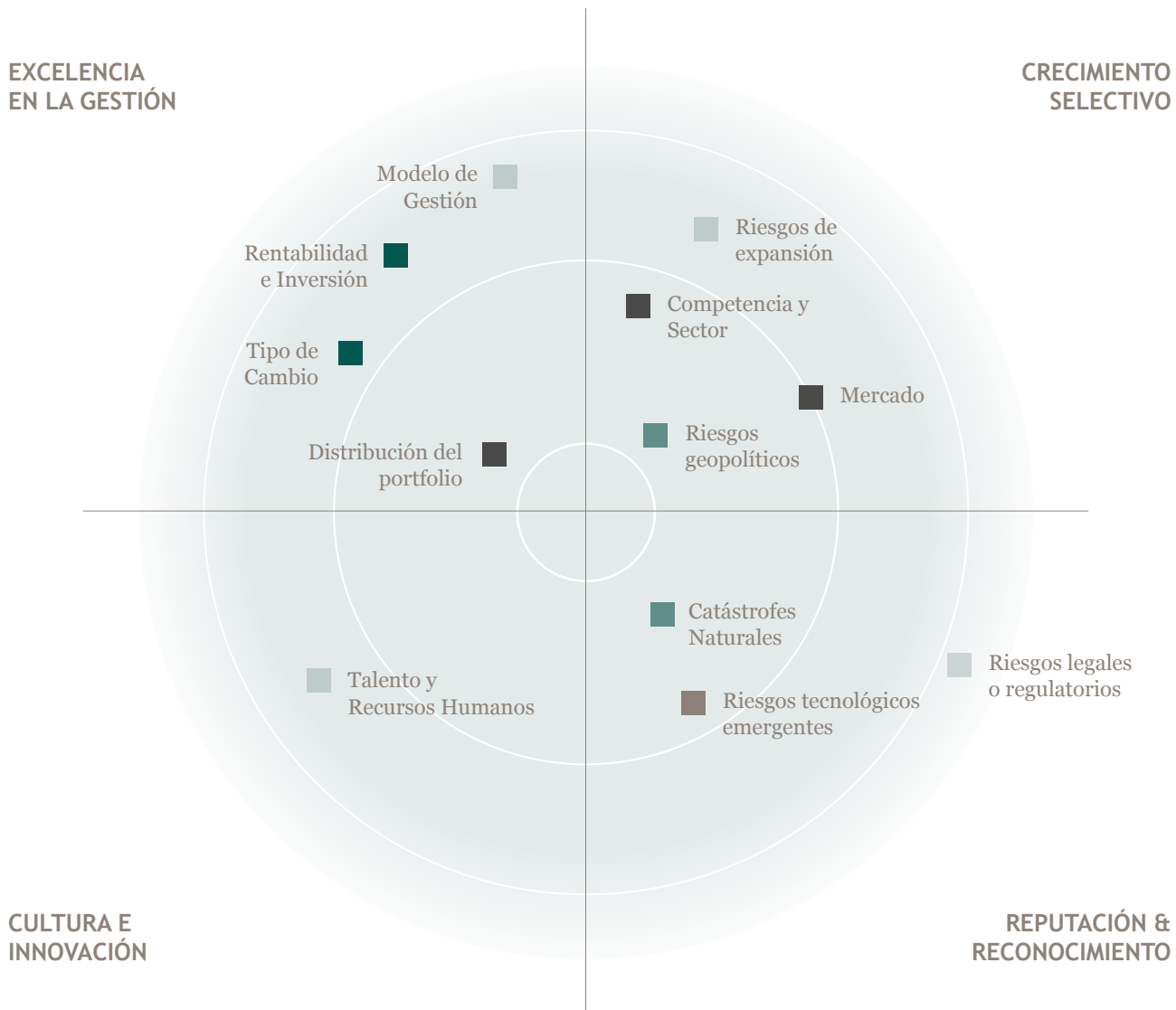
El valor de los riesgos se obtiene de la combinación de las variables probabilidad e impacto en base a una escala definida. Este valor puede oscilar entre 1 y 36 puntos, y según el modelo establecido, se consideran Riesgos

Críticos aquellos cuyo valor supera los 16 puntos. El valor promedio de los riesgos de Meliá Hotels International no ha superado los 16 puntos en los últimos cuatro años.

GRI 102-15; GRI 102-29; GRI 102-31; GRI 201-2

Principales riesgos

En la gráfica adjunta se muestra una distribución de los principales riesgos a los que se enfrenta la Compañía, en base a la última actualización del Mapa de Riesgos 2018 y alineado a los principales ejes estratégicos de Meliá.



La proximidad al centro indica el grado de criticidad del riesgo (más cerca, mayor criticidad)

■ Globales ■ Financieros ■ Información ■ Negocio ■ Operativos ■ Cumplimiento

Categoría	Tipo de riesgo	Principales riesgos	Tendencia	Medidas de gestión y control
Globales	Riesgos geopolíticos	<ul style="list-style-type: none"> - Terrorismo - Crisis o inseguridad política en países con presencia - Guerras, revueltas civiles o militares 		La Compañía dispone de planes de emergencia específicos según naturaleza del riesgo
	Catástrofes naturales	<ul style="list-style-type: none"> - Huracanes; Terremotos; Volcanes - Efectos adversos del cambio climático 		Elaborado un Protocolo de Gestión de Crisis aplicable a todo el mundo
Negocio	Competencia y sector	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la Competencia. Aparición de nuevos competidores - Reestructuración sectorial. Procesos de concentración (fusiones, adquisiciones, etc.) - Crecimiento de formas de consumo colaborativo - Posible pérdida de liderazgo en determinadas zonas 		Existencia de un Comité de Planificación Estratégica como órgano de decisión en la definición, seguimiento y control de la estrategia
	Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en la tendencia del mercado - Maduración o estancamiento del mercado 		Existencia de un Comité de Expansión como órgano de decisión para la aprobación, control y seguimiento de los proyectos. Definido un Plan de Expansión anual, alineado al Plan Estratégico del Grupo enfocado, entre otros aspectos a asegurar un portfolio equilibrado y alineado a la estrategia del Grupo
	Distribución del portfolio	<ul style="list-style-type: none"> - Concentración de hoteles en determinadas zonas - Dependencia de ciertas regiones/mercados/segmentos 		
Operativos	Talento y recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida o rotación de personal clave - Dificultad para atraer o captar talento - Insuficiencia de personal cualificado - Cierta dependencia de personal clave en algunas posiciones - Estructura organizativa 		<p>Global Human Resources impulsa un modelo focalizado en los siguientes aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Identificar los roles clave Construir una propuesta de valor atractiva para el empleado interno o el futuro empleado Ofrecer oportunidades transversales de desarrollo entre oficinas regionales & hoteles Fidelizar al empleado y definir una propuesta de valor al empleado, adecuándolo a la diversidad Reforzar las relaciones con Universidades & Escuelas de Negocio para atraer el mejor talento Modelo de Formación & Desarrollo Elaboración de <i>Talent Mappings</i> por colectivos y un modelo específico para perfiles críticos Estrategia de Movilidad para ofrecer carreras profesionales internacionales Plataforma de formación on line disponible que facilite la autogestión de su propio desarrollo MeliáHome (portal interno) disponible para toda la organización
	Riesgos de expansión	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades de recursos y capacidad para asimilar el ritmo - Adecuada elección de zonas, países y <i>partners</i> 		<p>Existencia de un Comité de Expansión como órgano de decisión para la aprobación, control y seguimiento de los proyectos y del Plan Estratégico de Expansión</p> <p>Realización de fichas de análisis de riesgos multidimensional por proyecto</p>
	Modelo de gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de adaptación del modelo - Generación nuevos ingresos 		<p>Definido un Plan Estratégico enfocado a incrementar el valor al accionista, la rentabilidad y la solvencia del Grupo</p> <p>Implantadas diferentes iniciativas enfocadas a mejorar el performance por marca, región, país, hotel</p> <p>Actualización y adaptación del portfolio de marcas e implantación de nuevos atributos o servicios</p> <p>Implantación de iniciativas para mejora de los ingresos de cualquier naturaleza y una gestión de costes adecuada a los estándares marcados por el Grupo</p> <p>Potenciación de nuestros canales de distribución (<i>melia.com</i>, <i>call center</i>)</p> <p>Incremento de la cartera de clientes fidelizados en los diferentes segmentos y selección de <i>partners</i> a incorporar en nuestros Programas de Fidelidad</p> <p>Un modelo de <i>Revenue Management</i> innovador que integra tecnologías punteras en el mercado</p>
Cumplimiento	Riesgos legales o regulatorios	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios legislativos o normativos - Excesiva complejidad y dispersión normativa - Litigios 		<p>Modelo de formación e implantación de Códigos de Conducta (Códigos Éticos) y canal para las denuncias para diferentes stakeholders</p> <p>Desarrollo del Modelo de Prevención y Detección de Delitos Penales aplicable a Meliá Hotels International</p> <p>Adaptación del Reglamento General de Protección de Datos</p> <p>Revisión y/o actualización constante del cuerpo normativo de la Compañía (políticas, normas y procesos)</p> <p>Difusión interna de un boletín jurídico</p> <p>Implantación de un modelo para la identificación, comunicación y seguimiento de los cambios regulatorios aplicables a nuestro entorno</p> <p>Gestión de un Mapa de asesores legales externos de reconocido prestigio, según necesidades</p>
Información	Riesgos tecnológicos emergentes	<ul style="list-style-type: none"> - Protección y seguridad de la información - Ciberdelitos - Servicios de almacenamiento en la nube 		<p>Diseño de un Plan Director de Digitalización para el desarrollo e implantación de nuevas herramientas tecnológicas</p> <p>Definición de la arquitectura de sistemas para dar soporte al negocio y al cumplimiento de los objetivos del Grupo</p> <p>Estandarización de los sistemas de gestión del Grupo</p> <p>Definido e implantado un Plan de Seguridad Tecnológico para la prevención de ciberataques externos</p> <p>Plan de formación y concienciación en materia de seguridad para todos los empleados que utilicen herramientas tecnológicas</p> <p>Cumplimiento del Plan Anual de Auditoría Interna</p> <p>Implantación del Reglamento Europeo en materia de protección de datos</p> <p>Actualización de herramientas de <i>Business Intelligence</i> y <i>Reporting</i></p>
Financieros	Tipo de cambio	<ul style="list-style-type: none"> - Riesgo de tipo de cambio 		Financiación en moneda funcional del negocio
	Rentabilidad e Inversión	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de inversiones (ejecución, control y seguimiento) - Rentabilidad y viabilidad de las inversiones 		<p>Existencia de un Comité de Inversiones encargado de definir, dar seguimiento y control al Plan anual de inversiones (obras, marcas, atributos, tecnológicas, expansión, etc.)</p> <p>Integración de análisis en base a criterios de riesgo en el plan anual de inversiones</p>

Riesgos emergentes

Los riesgos emergentes son riesgos complejos, cuyos efectos se prevén a largo plazo. Además, presentan una probabilidad de ocurrencia difícil de predecir y un impacto muy negativo para la Compañía.

En este sentido, en Meliá prestamos especial atención a este tipo de riesgos y en base a esta categorización definimos cuáles de los riesgos identificados son considerados como emergentes y sobre ellos realizamos una labor de análisis y seguimiento periódico, con el objetivo de anticiparnos y planificar actuaciones en caso de su materialización.

Dentro de esta categoría de riesgos podemos mencionar:

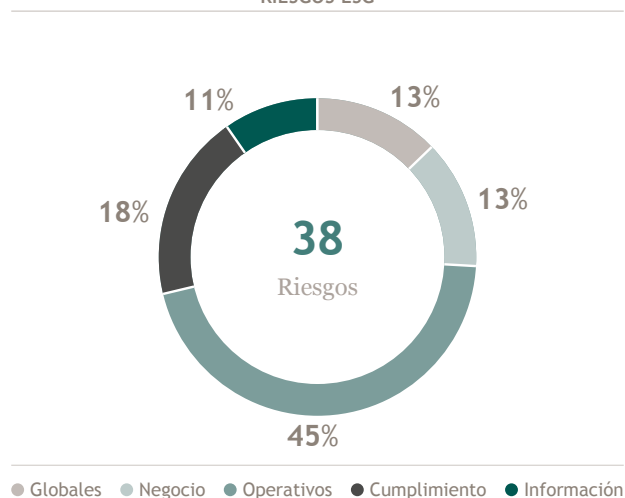
- ✓ Algunos riesgos geopolíticos como el Brexit, el terrorismo, crisis e inestabilidad política
- ✓ Riesgos relacionados a los efectos del cambio climático como catástrofes o desastres naturales (huracanes, tormentas tropicales, etc), escasez de agua o de recursos naturales, o el aumento del precio de las materias primas
- ✓ Las pandemias o crisis sanitarias también son consideradas como riesgos emergentes
- ✓ Riesgos relativos al sector turístico como la turismofobia
- ✓ Riesgos tecnológicos (ciberataques, servicios de almacenamiento en la nube, seguridad de la información)

Todos ellos son ejemplos de riesgos emergentes sobre los que la Compañía trabaja en su seguimiento y análisis, identificando interconexiones con otros riesgos y evaluando el efecto que han tenido en caso de haberse materializado en el pasado, y también en establecer los protocolos y mecanismos necesarios para tratar de mitigar su impacto en caso de materializarse.

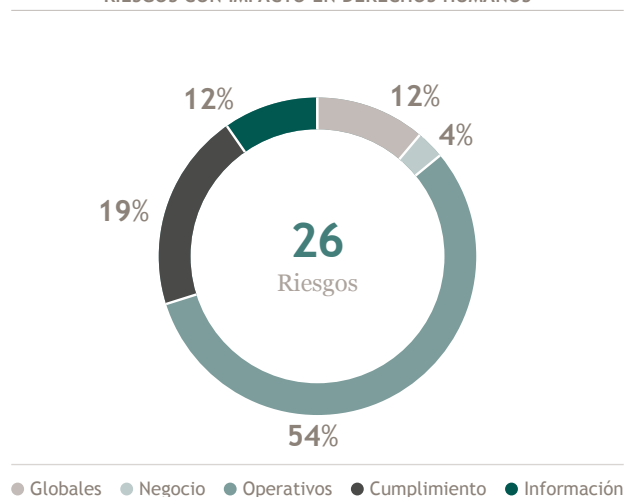
Riesgos ESG y riesgos de derechos humanos

De los 103 riesgos identificados a nivel global, se ha llevado a cabo una doble categorización para definir por una parte, aquellos vinculados a criterios ESG (Environmental, Social & Governance) y por otro lado, aquellos que tienen un potencial impacto en los compromisos que recoge nuestra [Política de Derechos Humanos](#).

RIESGOS ESG



RIESGOS CON IMPACTO EN DERECHOS HUMANOS



Cumplimiento

GRI 102-17; GRI 205-2

Modelo de prevención y detección de delitos

La dirección de Riesgos y Cumplimiento es la encargada de diseñar, implantar y supervisar el modelo de cumplimiento de la Compañía, tratando de asegurar que todas las actividades se están llevando a cabo conforme a la normativa interna establecida y a los requerimientos legales.

En octubre de 2018 el Consejo de Administración aprobó la [Política de Cumplimiento Normativo](#) cuyo contenido se basa en la Norma UNE 19601: “Sistemas de gestión de compliance penal”, y se establece con carácter de mínimos, sin perjuicio de la regulación adicional y de carácter específico. A través de esta Política, asumimos los siguientes compromisos globales en materia de *compliance*:

- ✓ Cumplir con la legislación y obligaciones regulatorias nacionales e internacionales, así como con su normativa interna.
- ✓ Asegurar que la normativa interna y las actuaciones de sus directivos y mandos se fundamentan en criterios éticos alineados con los principios y valores de la Compañía y de su Código Ético.

Uno de los pilares básicos del Modelo de Cumplimiento es el Modelo de Prevención y Detección de Delitos (MPDD) que Meliá tiene implantado. Sus características principales son:

- ✓ **Mapa de Riesgos Penales.** Están identificados y valorados los riesgos penales a los que la Compañía está expuesta. Actualmente y debido a la actividad del Grupo existen un total de 22 delitos penales que le afectan.
- ✓ **Inventario de controles.** Para cada riesgo penal identificado se han asociado los controles internos que mitigan o disminuyen dichos riesgos, tanto generales como específicos. Durante 2018 se ha revisado y actualizado la lista de controles, incorporando nuevos controles al modelo el cual cuenta con más de 320 controles, frente a los 303 iniciales.

- ✓ **Sistema de verificación.** Meliá tiene implantada la herramienta SAP GRC (Governance, Risk & Compliance) que permite realizar una gestión integral de riesgos, incluidos los penales. A través de esta herramienta se actualiza el Mapa de Riesgos del Grupo, incluido el Mapa de Riesgos Penales y se evalúa la adecuación de los controles identificados, documentando las evidencias de dichos controles.

- ✓ **Modelo de Reporting.** A responsables afectados, Comité Ejecutivo, Comisión de Auditoría y Cumplimiento y Consejo de Administración.

El Modelo de Prevención y Detección de Delitos se actualiza periódicamente en función de los cambios organizativos, de la incorporación de nuevas normativas y de la evolución del propio modelo.

Relacionado con el MPDD, Meliá cuenta con una [Política Anticorrupción](#), aprobada en febrero de 2017. A través de esta Política, asumimos, entre otros, los compromisos de:

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

Asimismo, Meliá es sujeto obligado al cumplimiento de la Ley de prevención del blanqueo de capitales al desarrollar una actividad de cambio de moneda en el marco de la actividad hotelera. En este sentido, formamos a nuestros empleados para detectar operaciones de riesgo y actuar siguiendo los protocolos establecidos, así como conocer las obligaciones de la Ley de Blanqueo.

Código Ético

El Código Ético de Meliá, revisado en 2018, integra un conjunto de principios de actuación que ordenan y dan sentido a nuestros valores como Compañía. Supone la cúspide de todo el marco normativo interno que define el modelo de gobierno de Meliá.

Pretende ser un instrumento cohesionador de unos principios y valores que aspiramos sean compartidos por todos los empleados, en todos los países donde estamos presentes.

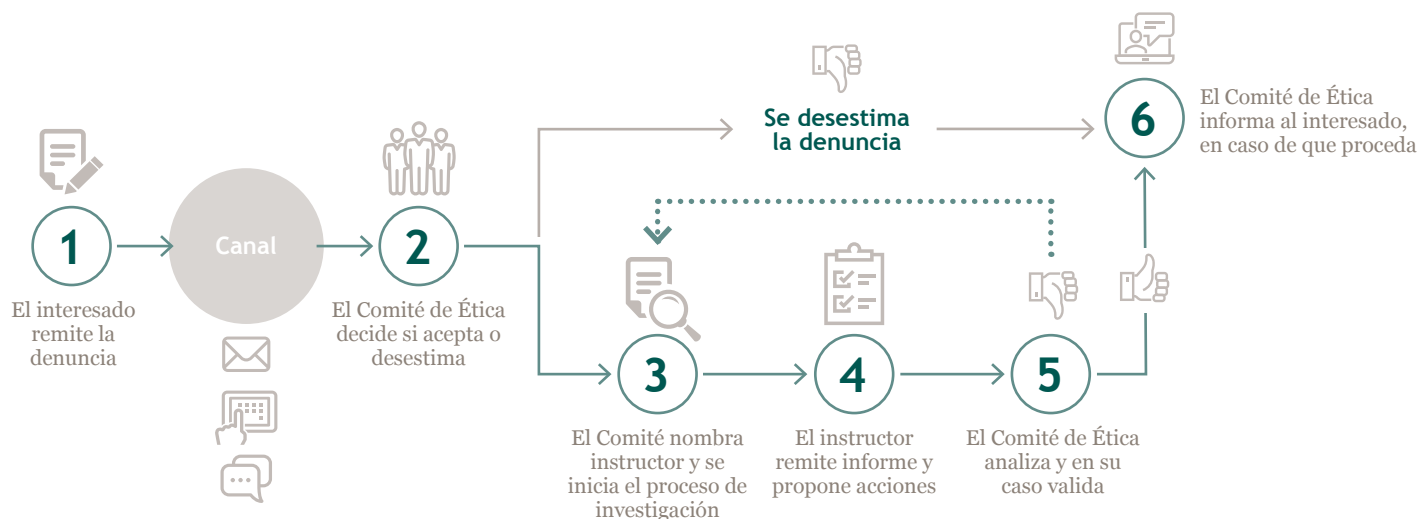
Establece las bases a partir de las cuales las políticas, normas, procesos y procedimientos internos se alinean. Está pensado de forma expresa para orientar la relación ética y los compromisos que, como Compañía, hemos asumido con nuestros grupos de interés.

Todos los empleados deben adherirse a los principios y compromisos contenidos en el Código y son responsables de cumplir y hacer cumplir su contenido. El Código Ético está disponible en varios idiomas en el portal del empleado, así como en la [web corporativa de Meliá](#).

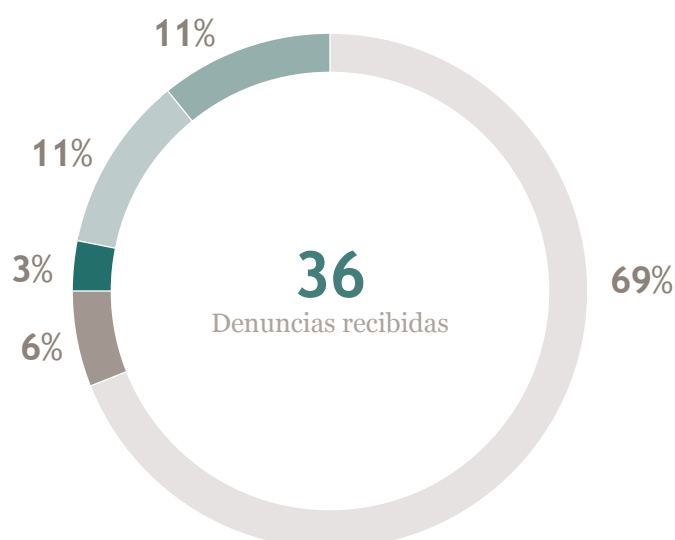
	OFICINA DEL CÓDIGO ÉTICO	CANAL DE DENUNCIAS	COMITÉ DE ÉTICA
MISIÓN	<p>Actúa como un comité coordinador de todas las actividades que suceden en torno al Código Ético.</p> <p>Es un órgano canalizador que representa a todas las áreas involucradas en el seguimiento, implantación y funcionamiento del Código.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

Funcionamiento del canal de denuncias

El reglamento del canal de denuncias, entre otros aspectos establece las tipologías de comportamientos o irregularidades que pueden ser objeto de denuncia a través del Canal, así como las formas o mecanismos disponibles para efectuar la denuncia (correo postal, portal del empleado, web corporativa).



En 2018 se recibieron un total de 36 denuncias, cuya distribución por tipología es la siguiente:



■ Comportamientos no éticos ■ Principios empresariales ■ Prácticas contables ■ Leyes y/o regulaciones externas ■ Políticas, normas y procedimientos

Código Ético del proveedor

En Meliá no sólo buscamos cumplir con la legislación vigente, sino que establecemos como uno de nuestros objetivos el trabajar en la implantación constante y paulatina de criterios, prácticas y recomendaciones vinculados al buen gobierno corporativo y a un modelo sostenible y responsable. En el firme compromiso por consolidar este modelo de empresa sostenible y responsable, aprobamos en 2018 el primer [Código Ético del Proveedor](#), el cual está disponible en la web corporativa.

Al igual que el Código Ético propio, éste pretende ser un instrumento cohesionador de unos principios y valores que la Compañía confía sean compartidos por todos sus proveedores.

Los compromisos con nuestros proveedores pueden resumirse en los siguientes:

- ✓ Priorizar la selección de proveedores de manera equitativa, bajo criterios objetivos de negocio, y criterios de gestión responsable, tales como: el respeto a los derechos humanos y laborales, que garanticen la dignidad e igualdad de sus trabajadores, la prohibición expresa y absoluta del trabajo infantil, la explotación laboral y el trabajo forzoso, lucha contra el cambio climático, la protección del medioambiente, el fomento de la innovación y las tecnologías limpias o de bajo impacto.
- ✓ El impulso de productos o servicios certificados avalados por estándares internacionales
- ✓ Desarrollar proyectos conjuntos que, basados en la colaboración mutua y la innovación, permitan generar impacto social positivo en los destinos en los que Meliá esté presente
- ✓ No aceptar, ni ofrecerles contraprestación de ninguna naturaleza ya sea económica o en especie, tales como regalos o invitaciones que por su valor pudieran exceder lo simbólico o la mera cortesía
- ✓ Cumplir con los compromisos comerciales en tiempo, forma y contenido
- ✓ Habilitar mecanismos para impulsar criterios de gestión responsable y ética de Meliá a su cadena de suministro

Además, Meliá pone a disposición de los proveedores un [canal de denuncias](#) específico para poner en conocimiento cualquier conducta (activa o pasiva) contraria al contenido del Código Ético del Proveedor y del Código Ético de Meliá. Dicho canal cuenta con el mismo modelo de gobierno del Código Ético de Meliá y está accesible a través de la web corporativa.

Formación en Código Ético y cumplimiento

Durante 2018 hemos lanzado una formación interna de carácter obligatorio que comprende 3 módulos diferenciados, uno relativo al Código Ético y Canal de Denuncias, otro referente a la función de Compliance y un tercero relacionado con algunos de los principales delitos penales a los que Meliá está expuesta y medidas para prevenir el blanqueo de capitales. Esta formación está destinada a todo el personal corporativo y a los Directores, Subdirectores y Jefaturas en los diferentes hoteles.

Los 3 módulos contienen un video introductorio, infografías de apoyo, así como un test de conocimientos que se debe superar para completar el curso.

Durante el ejercicio 2018 se ha ampliado el alcance del Modelo de Cumplimiento de la Compañía, identificando los controles críticos de las normativas internas que se han ido actualizando, así como los controles críticos vinculados con el Reglamento General de Protección de Datos.

A lo largo del año próximo se integrarán estos controles en el modelo y se evaluará su grado de adecuación.

+3.500

Empleados con acceso a formación en materia de Cumplimiento

Estrategia fiscal y políticas de control y gestión de riesgos fiscales

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

PRINCIPIOS RECTORES DE LA ESTRATEGIA FISCAL

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

Además, la estrategia y Política Fiscal están alineadas con la visión, valores y estrategia de negocios a largo plazo de Meliá, y de forma adicional con la Política de Responsabilidad Corporativa que establece como uno de sus objetivos mantener una actitud proactiva en la identificación, prevención y mitigación de riesgos financieros y no financieros” y que cuenta con un principio rector enfocado a cumplir la legislación y normativa vigente en todos los países en los que opera, y con el propio Código Ético de Meliá que establece un compromiso expreso con las Administraciones Públicas de respetar las leyes y normas de los lugares donde esté presente, manteniendo con todas las administraciones públicas una relación de transparencia y máxima colaboración.

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

TABLA A - RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS (2018)

País	k€	País	k€
Alemania	10.428	Islas Caimán	1.682
Austria	(507)	Italia	5.101
Brasil	(20.460)	Luxemburgo	1.795
Bulgaria	1.031	México	49.082
China	146	Países Bajos	3.501
Costa Rica	287	Panamá	12
Croacia	(133)	Perú	1.371
Cuba	6.949	Puerto Rico	(8.715)
EE.UU.	(260)	Reino Unido	782
España	3.004	Rep. Dominicana	19.339
Francia	1.202	Suiza	721
Grecia	(11)	Venezuela	22.568
Indonesia	197		
TOTAL			99.112

Paraísos fiscales

La creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales debe ser informada y aprobada por el Consejo de Administración, dicha aprobación constituye una facultad indelegable.

A cierre del ejercicio 2018, la única entidad del Grupo con residencia en un paraíso fiscal es Sol Meliá Funding, domiciliada en Islas Caimán. Su actividad es residual y relativa al antiguo club vacacional, y aplica los criterios y procedimientos generales de administración y control de la gestión del Grupo y, coopera con las administraciones afectadas para facilitar la información que estimen necesaria en relación con las actividades desarrolladas.

Contribución fiscal

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

La Tabla A hace referencia a los Resultados antes de Impuestos de las diferentes sociedades del Grupo antes de su integración en las cuentas anuales consolidadas, agregados de cada jurisdicción y excluye los dividendos procedentes de otras entidades del grupo, siguiendo las directrices para la elaboración y presentación de informes país por país emitidas por la OCDE (informe de la Acción 13 BEPS).

Los impuestos sobre las ganancias satisfechos o pagados durante el ejercicio 2018 vienen representados en la Tabla B, desglosados por jurisdicción.

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

TABLA B - IMPUESTOS SOBRE LAS GANANCIAS PAGADOS (2018)

País	k€	País	k€
Alemania	5.029	Italia	285
Argentina	106	Luxemburgo	481
Brasil	70	México	15.303
Bulgaria	91	Países Bajos	(46)
Costa Rica	2	Perú	42
Croacia	13	Puerto Rico	64
Cuba	502	Reino Unido	(1.171)
EE.UU.	153	Rep. Dominicana	6.322
España	(14.259)	Suiza	3.051
Francia	(409)	Venezuela	115
Indonesia	40		
TOTAL			15.784

04

Anexos

Contactos

Relaciones Institucionales

Indicadores GRI

Matriz de Trazabilidad del Estado
de Información no Financiera

Glosario

IAGC

Informe de Verificación
Independiente





Información corporativa y contactos

GRI 102-3

SEDES CORPORATIVAS

CENTRAL

Gremio Toneleros, 24. Polígono Son Castelló
07009 Palma de Mallorca, España
T (34) 971 22 44 00

AMÉRICA

800 Brickell Avenue 10th floor
33131 Miami, Florida, USA
T (1) 305 350 98 28

ASIA

Hang Seng Bank Tower, Suite 13-A, 13th floor
1000 Lujiazui Ring Road, Pudong New Area
Shangai, China 200120
T (86) 21 3382 0800

BRASIL

Avenida Nações Unidas, 12551
04578-9003 Sao Paulo SP., Brasil
T (55) 11 3043 8442

CUBA

5ª Avenida e/20 y 22 No. 2008 Playa
La Habana, Cuba
T (53 7) 204 0910

ESPAÑA

Mauricio Legendre, 16
28046 Madrid, España
T (34) 913 153 246

DEPARTAMENTOS CORPORATIVOS

Relación con Inversores

investors.relations@melia.com
T (34) 971 22 44 64

Atención al Accionista

club.accionista@melia.com
T (34) 971 22 45 54

Comunicación y Prensa

comunicacion@melia.com
T (34) 971 22 44 64

Responsabilidad Corporativa

csr@melia.com
T (34) 971 22 45 98

Relaciones institucionales

GRI 102-12; GRI 102-13

Organizaciones internacionales

Cámara de Comercio Internacional (ICC Spain)
 European Association of Communication Directors (EACD)
 Forum Business Travel (FBT)
 Global Hotel Network
 Hospitality Technology Next Generation (HTNG)
 International Chamber of Commerce (ICC) - Institute of World Business Law
 Meeting Planners International Association (MPI)
 Organización Mundial del Turismo (OMT-UNWTO)
 The Code (ECPAT Internacional)
 World Travel & Tourism Council (WTTC)
 Inverotel

Organizaciones nacionales

Agrupación de Cadenas Hoteleras de Baleares (ACH)
 Asociación Corporativa de Agencias de Viajes Especializadas (ACAVE)
 Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM)
 Asociación de Empresarios Hoteleros Costa del Sol (AEHCOS)
 Asociación de Marcas Renombradas Españolas
 Asociación Empresarial Hostelería Benidorm, Costa Blanca y C. Valenciana (HOSBEC)
 Asociación Empresarial Hotelera de Madrid (AEHM)
 Asociación Española Gestores Viajes Empresa (AEGVE)
 Asociación Española para las Relaciones con Inversores (AERI)
 Asociación Hotelera de Menorca (ASHOME)
 Asociación Hotelera Palma de Mallorca (ASHPAMA)
 Asociación Hotelera y Extrahotelera de Tenerife, La Palma, La Gomera y El Hierro (ASHOTEL)
 Asociación Progreso Dirección (APD)
 Asociación Turismo de Madrid (ATM)
 Associació Balear de l'Empresa Familiar (ABEF)
 Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España
 Cercle d'Economia
 Exceltur
 Federación Española de Asociaciones de Empresas de Organización Profesional de Congresos (OPC)
 Fomento de Turismo de Mallorca
 Forética
 Fundación Impulsa Balears
 Fundación Princesa de Girona (FPdGi)
 Fundación SERES
 Fundación Turismo Palma 365
 Gremi d'Hotels Barcelona
 Instituto de Auditores Internos de España
 Instituto Tecnológico Hotelero (ITH)
 Mallorca Convention Bureau
 Red Española del Pacto Mundial (UN Global Compact)
 Unión Empresarial de Agencias de Viajes (UNAV)


Indicadores GRI

GRI 413-1


PORTFOLIO HOTELES CERTIFICADOS

			CERTIFICADO SEGÚN CRITERIOS				
			GSTC				
SUB MARCA	HOTEL	PAÍS	EARTHCHECK	TRAVELIFE	BIOSPHERE	GREEN LEADERS	OTRAS
ME by Meliá	Me Cabo	México	Benchmarked Bronze				
Paradisus	Los Cabos	México	Benchmarked Bronze				
Meliá	Punta Cana Beach Adults Only	Rep. Dominicana	Gold			Silver	
Meliá	Punta Cana Beach Adults Only (The Level)	Rep. Dominicana				Silver	
Meliá	Lima	Perú			Biosphere		
Meliá	Buenos Aires	Argentina				Bronze	
Paradisus	Cancun	México	Silver			Silver	
Paradisus	Punta Cana	Rep. Dominicana	Gold			Gold	
Paradisus	Palma Real Golf & Spa Resort	Rep. Dominicana	Gold			Silver	
Paradisus	The Reserve (Paradisus Palma Real)	Rep. Dominicana				Silver	
Paradisus	The Reserve (Paradisus Punta Cana)	Rep. Dominicana				Silver	
Paradisus	Playa Del Carmen La Perla	México	Gold			Platinum	
Paradisus	Playa Del Carmen La Esmeralda	México	Gold			Platinum	
Gran Meliá	Jakarta	Indonesia	Gold				
Meliá	Bali	Indonesia	Master	Gold			
Meliá	Kuala Lumpur	Malasia	Platinum				
Meliá	Purosani	Indonesia	Gold				
Meliá	Hanoi	Vietnam	Benchmarked Bronze				
Sol Beach House	Beach House Bali Benoa	Indonesia	Master				
Meliá	Brasil 21	Brasil				GreenPartner	
Meliá	Jardim Europa	Brasil				GreenPartner	
Meliá	Paulista	Brasil				Silver	
Tryp	Sao Paulo Nacoes Unidas	Brasil				Silver	
Tryp	Sao Paulo Itaim	Brasil				Silver	
Tryp	Sao Paulo Tatuape	Brasil				Silver	
Tryp	Sao Paulo Iguatemi	Brasil				Gold	
Tryp	Sao Paulo Berrini	Brasil				Bronze	
Tryp	Sao Paulo Paulista	Brasil				Bronze	
Tryp	Sao Paulo Higienopolis	Brasil				Gold	
Meliá	Campinas	Brasil				Bronze	
Tryp	Sao Paulo Jesuino Arruda	Brasil				GreenPartner	
Gran Meliá	Victoria	España	Silver				
Gran Meliá	Fenix	España	Silver				ISO 50001 del Sistema de Gestión Energético de la Compañía
Gran Meliá	Don Pepe	España	Silver				
Gran Meliá	Palacio De Isora	España	Gold			Gold	
Gran Meliá	Colon	España	Silver				
Gran Meliá	Roma	Italia	Benchmarked Bronze				
Innside	Frankfurt Niederrad	Alemania				GreenPartner	
Innside	Munchen Neue Messe	Alemania				Gold	
Innside	Dusseldorf Derendorf	Alemania				Silver	
Innside	Dresden	Alemania				Gold	
ME by Meliá	Me Mallorca	España	Benchmarked Bronze				
ME by Meliá	Me Ibiza	España	Benchmarked Bronze				
ME by Meliá	Madrid Reina Victoria	España	Silver			Silver	
ME by Meliá	Me London	Reino Unido	In progress				

PORTFOLIO HOTELES CERTIFICADOS

			CERTIFICADO SEGÚN CRITERIOS				
							
SUB MARCA	HOTEL	PAÍS	EARTHCHECK	TRAVELIFE	BIOSPHERE	GREEN LEADERS	OTRAS
Gran Meliá	De Mar	España	Benchmarked Bronze		Biosphere	Bronze	
Meliá	Barcelona Sarria	España	Benchmarked Bronze			Gold	
Meliá	Barcelona Sky	España	Benchmarked Bronze			Platinum	
Meliá	Barcelona Sky (The Level)	España				Platinum	
Meliá	Sancti Petri	España				Platinum	
Meliá	Braga	Portugal				Silver	
Meliá	Madeira Mare	Portugal				Platinum	
Meliá	White House	Reino Unido	In progress			Bronze	
Meliá	Milano	Italia	In progress			Bronze	
Meliá	Genova	Italia	In progress			Silver	
Meliá	Villa Capri Hotel & Spa	Italia			Biosphere		
Meliá	Berlin	Alemania				Gold	
Meliá	Luxembourg	Luxemburgo	In progress			Gold	
Meliá	Vienna	Austria	In progress				
Meliá	Paris Notre-Dame	Francia				GreenPartner	
Meliá	Paris Tour Eiffel	Francia				GreenPartner	
Meliá	Vendome	Francia				GreenPartner	
Meliá	Paris Champs Elysées	Francia				GreenPartner	
Meliá	Zanzibar	Tanzania	In progress				SAPLING level certified by Responsible Tourism Tanzania
Tryp	Munchen City Center	Alemania				GreenPartner	
Tryp	Bochum - Wattenscheid	Alemania				Bronze	
Tryp	Dortmund	Alemania				Silver	
Tryp	Dusseldorf Krefeld	Alemania				Silver	
Tryp	Centro Oberhausen	Alemania				GreenPartner	
Tryp	Wolfsburg	Alemania				Silver	
Managed by MHI	Berlin Mitte	Alemania				GreenPartner	
Managed by MHI	Paris Opera	Francia				GreenPartner	
Meliá	Benidorm	España		Gold			
Meliá	Cala Galdana Menorca	España		Gold		Gold	
Meliá	Cala D´Or	España				Gold	
Meliá	Atlanterra	España	In progress				
Meliá	Atlantico - Isla Canela	España		Gold	Biosphere	Bronze	
Meliá	Costa Del Sol	España	Benchmarked Bronze		Biosphere	Platinum	
Meliá	Fuerteventura	España	Benchmarked Bronze				
Meliá	Tamarindos	España	In progress		Biosphere		
Meliá	Salinas	España		Gold		Bronze	
Meliá	Tortuga Beach	Cabo Verde		Gold			
Meliá	Dunas Beach Resort & Spa	Cabo Verde		Gold			
Sol Resorts	Dunas	Cabo Verde		Gold			
Sol Resorts	Costablanca	España				Silver	
Meliá	Calviá Beach	España	In progress				
Sol Resorts	Barbados	España	Silver				
Sol Resorts	Cala D'or Apartamentos	España				Silver	
Sol Resorts	Falcó All Inclusive	España				Silver	
Sol Resorts	Palmanova - Mallorca	España	Silver				
Sol Resorts	Alcudia Center Apartamentos	España				Silver	
Sol Resorts	Principe / Principito	España		Gold			
Sol Resorts	Don Pedro	España				Silver	
Sol Resorts	Don Marco	España				Silver	
Sol Resorts	Barbacan (Apartamentos Y Bungalows)	España		Gold		GreenPartner	
Sol Beach House	Beach House Mallorca	España	Silver			Silver	
Sol Beach House	Beach House Menorca	España	Benchmarked Bronze				

PORTFOLIO HOTELES CERTIFICADOS

			CERTIFICADO SEGÚN CRITERIOS				
							
SUB MARCA	HOTEL	PAÍS	EARTHCHECK	TRAVELIFE	BIOSPHERE	GREEN LEADERS	OTRAS
Sol Beach House	Beach House Ibiza	España				Bronze	
Sol Resorts	Guadalupe	España	Silver				
Sol House	House Studio - Calvia Beach	España	Benchmarked Bronze				
Sol House	Wave House	España	Silver				
Sol Katmandú	Katmandu Park & Resort	España	Silver				
Meliá	Alicante	España				Bronze	
Meliá	Villaitana	España	In progress				
Meliá	Palma Marina	España	In progress			Silver	
Meliá	Sitges	España	In progress			Bronze	
Meliá	Granada	España				Bronze	
Meliá	Madrid Princesa	España	In progress		Biosphere		
Meliá	Castilla	España				Bronze	ISO 14001
Meliá	Barajas	España				Bronze	
Meliá	Marbella Banus	España	In progress			Silver	
Meliá	Lebreros	España				Silver	
Meliá	Sevilla	España				GreenPartner	
Meliá	Valencia	España				Bronze	
Meliá	Recoletos	España				Bronze	
Meliá	Zaragoza	España				GreenPartner	
Innside	Palma Bosque	España	In progress				
Innside	Palma Center	España				Silver	
Tryp	Barcelona Apolo	España				GreenPartner	
Tryp	Barcelona Aeropuerto	España				Bronze	
Tryp	Cádiz La Caleta	España				Bronze	
Tryp	Jerez	España				Silver	
Tryp	Melilla Puerto	España				GreenPartner	
Tryp	Cordoba	España				GreenPartner	
Tryp	Santiago	España				Bronze	
Tryp	San Sebastian Orly	España				Silver	
Tryp	Leon	España				GreenPartner	
Gran Meliá	Palacio De Los Duques	España	In progress				
Managed by MHI	Madrid Plaza España	España				Silver	
Managed by MHI	Madrid Centro	España				Silver	
Tryp	Madrid Atocha	España				Bronze	
Tryp	Madrid Airport Suites	España				Silver	
Sol Resorts	Guadalmar	España				Silver	
Tryp	Murcia Rincon De Pepe	España				GreenPartner	
Tryp	Salamanca Montalvo	España				Bronze	
Sol Resorts	Port Cambrils	España				Bronze	
Tryp	Valladolid Sofia Parquesol	España				Bronze	
Tryp	Zaragoza	España				Bronze	
ME by Meliá	Milan Il Duca	Italia	In progress				
Meliá	Hacienda Del Conde	España	In progress				
Innside	New York Nomad	Estados Unidos				Gold	
Sol House	House Taghazout Bay Surf	Marruecos					Green Globe
Meliá	Llana	Cabo Verde	In progress	Gold			
Meliá	Sensimar Cabo Verde	Cabo Verde		Gold			
Meliá	Atenas	Grecia				GreenPartner	
Meliá	Palma Bay	España	In progress				
			57	12	7	100	4



PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA
PERÍMETRO AGREGADO

GRI 102-8	ESPAÑA		EMEA		AMÉRICA		CUBA		ASIA		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	1.130,34	723,67	74,13	91,27	193,17	205,85	27,08	49,68	46,27	36,40	1.471,00	1.106,87
Hotel	10.601,93	10.273,06	4.619,21	4.263,50	11.882,59	12.223,45	11.313,01	11.237,86	4.783,05	4.407,57	43.199,78	42.405,43
Club Melia	3,50	3,81	0,00	0,00	301,39	283,63	0,00	0,00	0,00	0,00	304,89	287,43
Otras actividades	338,57	330,31	243,05	220,54	408,40	416,26	0,00	0,00	0,00	0,00	990,02	967,10
TOTAL	12.074,34	11.330,85	4.936,39	4.575,31	12.785,55	13.129,18	11.340,08	11.287,54	4.829,33	4.443,96	45.965,68	44.766,84

PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA
PERÍMETRO CONSOLIDADO

GRI 102-8	ESPAÑA		EMEA		AMÉRICA		CUBA		ASIA		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	1.128,34	1.208,60	73,72	91,27	193,17	204,30	27,08	49,68	46,27	36,40	1.468,58	1.590,25
Hotel	7.326,86	7.346,86	2.425,59	2.399,04	8.758,65	8.719,88	132,00	135,00	0,25	0,00	18.643,34	18.600,78
Club Melia	3,50	3,81	0,00	0,00	301,39	290,03	0,00	0,00	0,00	0,00	304,89	293,83
Otras actividades	194,34	204,22	243,05	220,54	408,40	416,26	0,00	0,00	0,00	0,00	845,78	841,02
TOTAL	8.653,03	8.763,49	2.742,35	2.710,85	9.661,60	9.630,46	159,08	184,68	46,53	36,40	21.262,59	18.600,78

PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA, CATEGORÍA PROFESIONAL Y GÉNERO
PERÍMETRO AGREGADO

GRI 102-8 / GRI 405-1	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	627,61	400,94	502,73	322,73	1.130,34	723,67	44,09	52,76	30,05	38,52	74,13	91,27	91,44	111,04	101,73	94,81	193,17	205,85
Dirección	39,07	37,44	75,85	75,29	114,92	112,73	1,10	0,06	9,23	11,50	10,33	11,57	10,47	10,09	26,01	29,12	36,47	39,21
Mandos Medios	117,13	112,98	119,81	106,18	236,94	219,15	22,14	23,09	12,77	17,09	34,91	40,18	37,91	43,72	36,07	36,98	73,98	80,69
Personal Base	471,41	250,53	307,08	141,27	778,49	391,79	20,85	29,61	8,04	9,92	28,90	39,53	43,06	57,24	39,66	28,71	82,72	85,95
Hotel	5.368,41	5.126,24	5.233,52	5.146,82	10.601,93	10.273,06	2.263,56	2.036,32	2.355,65	2.227,18	4.619,21	4.263,50	4.395,72	4.461,57	7.486,87	7.761,87	11.882,59	12.223,45
Dirección	22,50	35,46	67,90	99,14	90,40	134,60	7,11	10,02	35,19	48,13	42,30	58,15	7,85	17,72	25,98	39,48	33,82	57,19
Mandos Medios	628,78	574,19	885,06	860,21	1.513,84	1.434,40	261,95	263,04	346,62	350,77	608,58	613,82	434,96	622,52	948,85	1.190,86	1.383,81	1.813,37
Personal Base	4.717,13	4.516,58	4.280,56	4.187,48	8.997,69	8.704,06	1.994,50	1.763,26	1.973,83	1.828,28	3.968,33	3.591,53	3.952,92	3.821,34	6.512,04	6.531,54	10.464,96	10.352,88
Club Meliá	1,00	1,00	2,50	2,81	3,50	3,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	156,98	148,71	144,41	134,92	301,39	283,63
Dirección	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,37	2,00	2,00	2,00	3,37	4,00
Mandos Medios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21,07	22,12	9,09	6,99	30,16	29,10
Personal Base	1,00	1,00	1,50	1,81	2,50	2,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	134,54	124,59	133,32	125,93	267,86	250,52
Otras actividades	126,59	119,99	211,98	210,32	338,57	330,31	83,84	73,54	159,20	147,00	243,05	220,54	95,52	95,70	312,88	320,56	408,40	416,26
Dirección	0,86	0,00	4,00	7,83	4,86	7,83	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,47	2,00	3,00	2,00	3,47
Mandos Medios	13,98	14,47	29,78	26,43	43,76	40,90	4,18	6,21	17,94	16,26	22,12	22,47	8,57	18,98	24,07	55,47	32,64	74,44
Personal Base	111,75	105,52	178,20	176,06	289,95	281,58	79,66	67,33	141,27	130,74	220,93	198,07	86,95	76,25	286,81	262,09	373,76	338,34
TOTAL	6.123,60	5.648,17	5.950,74	5.682,68	12.074,34	11.330,85	2.391,49	2.162,62	2.544,89	2.412,69	4.936,39	4.575,31	4.739,65	4.817,02	8.045,89	8.312,16	12.785,55	13.129,18
	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	6,00	15,73	21,08	33,95	27,08	49,68	24,47	20,66	21,80	15,73	46,27	36,40	793,60	601,13	677,40	505,74	1.471,00	1.106,87
Dirección	0,00	1,00	3,00	5,00	3,00	6,00	5,16	4,33	12,81	11,15	17,97	15,48	55,80	52,93	126,89	132,06	182,68	184,99
Mandos Medios	2,00	3,00	5,00	4,42	7,00	7,42	10,67	10,64	6,01	1,59	16,68	12,23	189,85	193,42	179,66	166,25	369,51	359,67
Personal Base	4,00	11,73	13,08	24,53	17,08	36,25	8,64	5,69	2,99	3,00	11,62	8,69	547,96	354,79	370,85	207,42	918,81	562,21
Hotel	5.300,00	5.261,00	6.013,01	5.976,86	11.313,01	11.237,86	1.717,66	1.537,05	3.065,39	2.870,51	4.783,05	4.407,57	19.045,35	18.422,19	24.154,43	23.983,24	43.199,78	42.405,43
Dirección	0,00	0,00	23,84	23,19	23,84	23,19	4,38	7,25	16,07	16,54	20,44	23,79	41,83	70,46	168,98	226,46	210,80	296,92
Mandos Medios	139,00	128,00	212,17	210,00	351,17	338,00	223,08	200,34	402,08	395,98	625,17	596,32	1.687,77	1.788,09	2.794,79	3.007,82	4.482,56	4.795,91
Personal Base	5.161,00	5.133,00	5.777,00	5.743,67	10.938,00	10.876,67	1.490,20	1.329,46	2.647,24	2.458,00	4.137,44	3.787,46	17.315,75	16.563,64	21.190,67	20.748,96	38.506,42	37.312,60
Club Meliá	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	157,98	149,71	146,91	137,73	304,89	287,43
Dirección	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,37	2,00	3,00	3,00	4,37	5,00
Mandos Medios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21,07	22,12	9,09	6,99	30,16	29,10
Personal Base	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	135,54	125,59	134,82	127,74	270,36	253,33
Otras actividades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	305,95	289,23	684,07	677,88	990,02	967,10
Dirección	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,86	0,47	6,00	10,83	6,86	11,30
Mandos Medios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	26,73	39,65	71,79	98,16	98,52	137,81
Personal Base	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	278,36	249,10	606,28	568,89	884,64	817,99
TOTAL	5.306,00	5.276,73	6.034,08	6.010,81	11.340,08	11.287,54	1.742,13	1.557,72	3.087,19	2.886,25	4.829,33	4.443,96	20.302,88	19.462,26	25.662,81	25.304,58	45.965,68	44.766,84

PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA, CATEGORÍA PROFESIONAL Y GÉNERO
PERÍMETRO CONSOLIDADO

GRI 102-8 / GRI 405-1	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	626,61	664,07	501,73	544,53	1.128,34	1.208,60	44,09	52,76	29,63	38,52	73,72	91,27	91,44	111,04	101,73	93,26	193,17	204,30
Dirección	39,07	38,43	75,85	81,83	114,92	120,26	1,10	0,06	8,82	11,50	9,91	11,57	10,47	10,09	26,01	29,12	36,47	39,21
Mandos Medios	117,13	129,60	119,81	150,72	236,94	280,32	22,14	23,09	12,77	17,09	34,91	40,18	37,91	43,72	36,07	35,43	73,98	79,14
Personal Base	470,41	496,03	306,08	311,99	776,49	808,02	20,85	29,61	8,04	9,92	28,90	39,53	43,06	57,24	39,66	28,71	82,72	85,95
Hotel	3.733,79	3.676,71	3.593,06	3.670,15	7.326,86	7.346,86	1.205,97	1.193,64	1.219,61	1.205,40	2.425,59	2.399,04	2.895,34	2.847,65	5.863,30	5.872,23	8.758,65	8.719,88
Dirección	20,58	30,90	55,85	75,26	76,44	106,17	5,90	9,02	26,25	33,38	32,15	42,40	1,85	7,14	12,75	17,54	14,60	24,68
Mandos Medios	473,80	440,55	615,71	624,50	1.089,51	1.065,05	213,37	217,48	236,33	253,43	449,70	470,91	291,62	457,79	767,46	986,91	1.059,08	1.444,70
Personal Base	3.239,41	3.205,26	2.921,49	2.970,39	6.160,91	6.175,65	986,70	967,14	957,03	918,59	1.943,73	1.885,73	2.601,87	2.382,71	5.083,09	4.867,79	7.684,97	7.250,50
Club Meliá	1,00	1,00	2,50	2,81	3,50	3,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	156,98	151,09	144,41	138,94	301,39	290,03
Dirección	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,37	2,00	2,00	2,00	3,37	4,00
Mandos Medios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21,07	24,38	9,09	11,09	30,16	35,47
Personal Base	1,00	1,00	1,50	1,81	2,50	2,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	134,54	124,71	133,32	125,85	267,86	250,55
Otras actividades	65,97	61,87	128,36	142,35	194,34	204,22	83,84	73,54	159,20	147,00	243,05	220,54	95,52	95,70	312,88	320,56	408,40	416,26
Dirección	0,86	0,00	2,00	3,92	2,86	3,92	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,47	2,00	3,00	2,00	3,47
Mandos Medios	6,90	7,40	16,68	14,58	23,58	21,98	4,18	6,21	17,94	16,26	22,12	22,47	8,57	18,98	24,07	55,47	32,64	74,44
Personal Base	58,21	54,47	109,68	123,85	167,89	178,32	79,66	67,33	141,27	130,74	220,93	198,07	86,95	76,25	286,81	262,09	373,76	338,34
TOTAL	4.427,37	4.403,65	4.225,66	4.359,84	8.653,03	8.763,49	1.333,90	1.319,94	1.408,45	1.390,91	2.742,35	2.710,85	3.239,28	3.205,48	6.422,33	6.424,99	9.661,60	9.630,46
	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	6,00	15,73	21,08	33,95	27,08	49,68	24,47	20,66	21,80	15,73	46,27	36,40	792,60	864,26	675,98	725,99	1.468,58	1.590,25
Dirección	0,00	1,00	3,00	5,00	3,00	6,00	5,16	4,33	12,81	11,15	17,97	15,48	55,80	53,92	126,47	138,60	182,27	192,52
Mandos Medios	2,00	3,00	5,00	4,42	7,00	7,42	10,67	10,64	6,01	1,59	16,68	12,23	189,85	210,05	179,66	209,25	369,51	419,29
Personal Base	4,00	11,73	13,08	24,53	17,08	36,25	8,64	5,69	2,99	3,00	11,62	8,69	546,96	600,29	369,85	378,14	916,81	978,44
Hotel	78,00	78,00	54,00	57,00	132,00	135,00	0,00	0,00	0,25	0,00	0,25	0,00	7.913,11	7.795,99	10.730,23	10.804,79	18.643,34	18.600,78
Dirección	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	28,33	47,07	94,86	126,18	123,19	173,24
Mandos Medios	15,00	13,00	9,00	8,00	24,00	21,00	0,00	0,00	0,25	0,00	0,25	0,00	993,79	1.128,82	1.628,75	1.872,84	2.622,54	3.001,66
Personal Base	63,00	65,00	45,00	49,00	108,00	114,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.890,99	6.620,11	9.006,62	8.805,77	15.897,61	15.425,87
Club Meliá	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	157,98	152,09	146,91	141,74	304,89	293,83
Dirección	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,37	2,00	3,00	3,00	4,37	5,00
Mandos Medios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21,07	24,38	9,09	11,09	30,16	35,47
Personal Base	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	135,54	125,71	134,82	127,66	270,36	253,36
Otras actividades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	245,34	231,11	600,45	609,91	845,78	841,02
Dirección	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,86	0,47	4,00	6,92	4,86	7,38
Mandos Medios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	19,66	32,59	58,69	86,31	78,35	118,90
Personal Base	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	224,82	198,06	537,76	516,68	762,58	714,74
TOTAL	84,00	93,73	75,08	90,95	159,08	184,68	24,47	20,66	22,05	15,73	46,53	36,40	9.109,02	9.043,46	12.153,57	12.282,43	21.262,59	21.325,88

PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA, TIPO DE JORNADA Y GÉNERO
PERÍMETRO AGREGADO

GRI 102-8	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	627,61	400,94	502,73	322,73	1.130,34	723,67	44,09	52,76	30,05	38,52	74,13	91,27	91,44	111,04	101,73	94,81	193,17	205,85
Completa	596,95	394,61	489,70	317,38	1.086,65	711,99	42,84	48,95	29,41	38,02	72,25	86,96	91,18	111,04	101,73	94,81	192,92	205,85
Parcial	30,66	6,33	13,03	5,35	43,70	11,68	1,25	3,81	0,63	0,50	1,88	4,31	0,25	0,00	0,00	0,00	0,25	0,00
Hotel	5.368,41	5.126,24	5.233,52	5.146,82	10.601,93	10.273,06	2.263,56	2.036,32	2.355,65	2.227,18	4.619,21	4.263,50	4.395,72	4.461,57	7.486,87	7.761,87	11.882,59	12.223,45
Completa	5.068,46	4.863,30	5.068,75	4.979,91	10.137,20	9.843,20	2.164,75	1.948,02	2.318,66	2.187,51	4.483,41	4.135,53	4.386,76	4.444,55	7.476,93	7.745,00	11.863,69	12.189,56
Parcial	299,95	262,94	164,78	166,92	464,72	429,86	98,82	88,30	36,99	39,67	135,80	127,97	8,96	17,02	9,94	16,87	18,90	33,89
Club Meliá	1,00	1,00	2,50	2,81	3,50	3,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	156,98	148,71	144,41	134,92	301,39	283,63
Completa	1,00	1,00	2,00	2,52	3,00	3,52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	156,98	148,51	144,41	134,92	301,39	283,43
Parcial	0,00	0,00	0,50	0,28	0,50	0,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,19	0,00	0,00	0,00	0,19
Otras actividades	126,59	119,99	211,98	210,32	338,57	330,31	83,84	73,54	159,20	147,00	243,05	220,54	95,52	95,70	312,88	320,56	408,40	416,26
Completa	120,17	113,72	199,43	197,89	319,59	311,60	80,35	49,70	153,07	105,61	233,42	155,31	95,52	95,70	312,88	320,56	408,40	416,26
Parcial	6,42	6,27	12,56	12,44	18,98	18,70	3,50	23,85	6,13	41,39	9,62	65,23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	6.123,60	5.648,17	5.950,74	5.682,68	12.074,34	11.330,85	2.391,49	2.162,62	2.544,89	2.412,69	4.936,39	4.575,31	4.739,65	4.817,02	8.045,89	8.312,16	12.785,55	13.129,18
	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	6,00	15,73	21,08	33,95	27,08	49,68	24,47	20,66	21,80	15,73	46,27	36,40	793,60	601,13	677,40	505,74	1.471,00	1.106,87
Completa	6,00	15,73	21,08	33,95	27,08	49,68	24,47	20,66	21,80	15,73	46,27	36,40	761,44	590,99	663,73	499,89	1.425,16	1.090,88
Parcial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	32,16	10,14	13,67	5,85	45,83	15,99
Hotel	5.300,00	5.261,00	6.013,01	5.976,86	11.313,01	11.237,86	1.717,66	1.537,05	3.065,39	2.870,51	4.783,05	4.407,57	19.045,35	18.422,19	24.154,43	23.983,24	43.199,78	42.405,43
Completa	5.145,00	5.013,00	5.801,01	5.728,86	10.946,01	10.741,86	1.717,66	1.537,05	3.065,39	2.870,51	4.783,05	4.407,57	18.482,63	17.805,93	23.730,72	23.511,79	42.213,36	41.317,72
Parcial	155,00	248,00	212,00	248,00	367,00	496,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	562,72	616,26	423,71	471,45	986,43	1.087,71
Club Meliá	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	157,98	149,71	146,91	137,73	304,89	287,43
Completa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	157,98	149,51	146,41	137,44	304,39	286,96
Parcial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,19	0,50	0,28	0,50	0,48
Otras actividades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	305,95	289,23	684,07	677,88	990,02	967,10
Completa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	296,04	259,11	665,38	624,06	961,41	883,17
Parcial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,91	30,12	18,69	53,82	28,60	83,94
TOTAL	5.306,00	5.276,73	6.034,08	6.010,81	11.340,08	11.287,54	1.742,13	1.557,72	3.087,19	2.886,25	4.829,33	4.443,96	20.302,88	19.462,26	25.662,81	25.304,58	45.965,68	44.766,84

PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA, TIPO DE JORNADA Y GÉNERO
PERÍMETRO CONSOLIDADO

GRI 102-8	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	626,61	664,07	501,73	544,53	1.128,34	1.208,60	44,09	52,76	29,63	38,52	73,72	91,27	91,44	111,04	101,73	93,26	193,17	204,30
Completa	595,95	636,56	488,70	530,58	1.084,65	1.167,14	42,84	48,95	29,00	38,02	71,83	86,96	91,18	111,04	101,73	93,26	192,92	204,30
Parcial	30,66	27,51	13,03	13,95	43,70	41,46	1,25	3,81	0,63	0,50	1,88	4,31	0,25	0,00	0,00	0,00	0,25	0,00
Hotel	3.733,79	3.676,71	3.593,06	3.670,15	7.326,86	7.346,86	1.205,97	1.193,64	1.219,61	1.205,40	2.425,59	2.399,04	2.895,34	2.847,65	5.863,30	5.872,23	8.758,65	8.719,88
Completa	3.567,99	3.504,09	3.512,91	3.580,66	7.080,90	7.084,75	1.107,62	1.105,34	1.183,20	1.165,74	2.290,82	2.271,07	2.889,20	2.835,70	5.856,41	5.857,95	8.745,61	8.693,64
Parcial	165,80	172,62	80,15	89,49	245,96	262,11	98,35	88,30	36,41	39,67	134,77	127,97	6,14	11,95	6,89	14,28	13,03	26,23
Club Meliá	1,00	1,00	2,50	2,81	3,50	3,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	156,98	151,09	144,41	138,94	301,39	290,03
Completa	1,00	1,00	2,00	2,52	3,00	3,52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	156,98	150,89	144,41	138,94	301,39	289,83
Parcial	0,00	0,00	0,50	0,28	0,50	0,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,19	0,00	0,00	0,00	0,19
Otras actividades	65,97	61,87	128,36	142,35	194,34	204,22	83,84	73,54	159,20	147,00	243,05	220,54	95,52	95,70	312,88	320,56	408,40	416,26
Completa	62,00	58,34	118,20	131,73	180,20	190,07	80,35	49,70	153,07	105,61	233,42	155,31	95,52	95,70	312,88	320,56	408,40	416,26
Parcial	3,97	3,54	10,16	10,62	14,13	14,15	3,50	23,85	6,13	41,39	9,62	65,23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	4.427,37	4.403,65	4.225,66	4.359,84	8.653,03	8.763,49	1.333,90	1.319,94	1.408,45	1.390,91	2.742,35	2.710,85	3.239,28	3.205,48	6.422,33	6.424,99	9.661,60	9.630,46
	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	6,00	15,73	21,08	33,95	27,08	49,68	24,47	20,66	21,80	15,73	46,27	36,40	792,60	864,26	675,98	725,99	1.468,58	1.590,25
Completa	6,00	15,73	21,08	33,95	27,08	49,68	24,47	20,66	21,80	15,73	46,27	36,40	760,44	832,94	662,31	711,54	1.422,75	1.544,48
Parcial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	32,16	31,32	13,67	14,45	45,83	45,77
Hotel	78,00	78,00	54,00	57,00	132,00	135,00	0,00	0,00	0,25	0,00	0,25	0,00	7.913,11	7.795,99	10.730,23	10.804,79	18.643,34	18.600,78
Completa	78,00	78,00	54,00	57,00	132,00	135,00	0,00	0,00	0,25	0,00	0,25	0,00	7.642,81	7.523,13	10.606,77	10.661,35	18.249,58	18.184,47
Parcial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	270,30	272,87	123,46	143,44	393,75	416,31
Club Meliá	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	157,98	152,09	146,91	141,74	304,89	293,83
Completa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	157,98	151,89	146,41	141,46	304,39	293,35
Parcial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,19	0,50	0,28	0,50	0,48
Otras actividades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	245,34	231,11	600,45	609,91	845,78	841,02
Completa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	237,87	203,73	584,16	557,90	822,03	761,63
Parcial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,47	27,38	16,29	52,00	23,76	79,39
TOTAL	84,00	93,73	75,08	90,95	159,08	184,68	24,47	20,66	22,05	15,73	46,53	36,40	9.109,02	9.043,46	12.153,57	12.282,43	21.262,59	21.325,88

PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA, TIPO DE CONTRATO Y GÉNERO
PERÍMETRO AGREGADO

GRI 102-8	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	627,61	400,94	502,73	322,73	1.130,34	723,67	44,09	52,76	30,05	38,52	74,13	91,27	91,44	111,04	101,73	94,81	193,17	205,85
Fijo	549,22	355,29	449,53	293,12	998,76	648,41	41,80	46,78	27,80	34,73	69,60	81,51	89,73	109,96	97,97	90,27	187,70	200,23
Temporal	78,39	45,65	53,20	29,61	131,59	75,26	2,28	5,98	2,25	3,79	4,53	9,77	1,71	1,08	3,76	4,54	5,47	5,62
Hotel	5.368,41	5.126,24	5.233,52	5.146,82	10.601,93	10.273,06	2.263,56	2.036,32	2.355,65	2.227,18	4.619,21	4.263,50	4.395,72	4.461,57	7.486,87	7.761,87	11.882,59	12.223,45
Fijo	3.200,00	2.959,76	3.416,89	3.304,02	6.616,89	6.263,78	1.390,76	1.299,45	1.554,22	1.513,26	2.944,98	2.812,71	3.415,91	3.439,54	5.827,46	6.000,43	9.243,36	9.439,97
Temporal	2.168,40	2.166,48	1.816,63	1.842,80	3.985,04	4.009,28	872,80	736,87	801,43	713,92	1.674,23	1.450,79	979,82	1.022,03	1.659,41	1.761,44	2.639,23	2.783,48
Club Melia	1,00	1,00	2,50	2,81	3,50	3,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	156,98	148,71	144,41	134,92	301,39	283,63
Fijo	1,00	1,00	2,29	2,52	3,29	3,52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	135,15	131,61	123,37	120,52	258,52	252,12
Temporal	0,00	0,00	0,21	0,28	0,21	0,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21,83	17,10	21,04	14,40	42,87	31,50
Otras actividades	126,59	119,99	211,98	210,32	338,57	330,31	83,84	73,54	159,20	147,00	243,05	220,54	95,52	95,70	312,88	320,56	408,40	416,26
Fijo	77,40	60,44	143,20	125,51	220,59	185,95	71,34	62,91	139,41	123,16	210,75	186,07	95,52	95,70	312,88	320,56	408,40	416,26
Temporal	49,19	59,55	68,79	84,81	117,98	144,36	12,51	10,63	19,79	23,83	32,30	34,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	6.123,60	5.648,17	5.950,74	5.682,68	12.074,34	11.330,85	2.391,49	2.162,62	2.544,89	2.412,69	4.936,39	4.575,31	4.739,65	4.817,02	8.045,89	8.312,16	12.785,55	13.129,18
	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	6,00	15,73	21,08	33,95	27,08	49,68	24,47	20,66	21,80	15,73	46,27	36,40	793,60	601,13	677,40	505,74	1.471,00	1.106,87
Fijo	6,00	15,73	21,08	33,95	27,08	49,68	23,45	20,24	21,80	15,73	45,25	35,97	710,20	548,00	618,19	467,79	1.328,39	1.015,79
Temporal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,02	0,42	0,00	0,00	1,02	0,42	83,40	53,14	59,21	37,94	142,61	91,08
Hotel	5.300,00	5.261,00	6.013,01	5.976,86	11.313,01	11.237,86	1.717,66	1.537,05	3.065,39	2.870,51	4.783,05	4.407,57	19.045,35	18.422,19	24.154,43	23.983,24	43.199,78	42.405,43
Fijo	3.949,00	3.853,00	4.706,01	4.766,86	8.655,01	8.619,86	1.717,66	1.536,54	3.065,39	2.870,51	4.783,05	4.407,05	13.673,33	13.088,29	18.569,96	18.455,08	32.243,29	31.543,37
Temporal	1.351,00	1.408,00	1.307,00	1.210,00	2.658,00	2.618,00	0,00	0,51	0,00	0,00	0,00	0,51	5.372,02	5.333,90	5.584,48	5.528,16	10.956,50	10.862,06
Club Melia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	157,98	149,71	146,91	137,73	304,89	287,43
Fijo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	136,15	132,61	125,66	123,04	261,81	255,65
Temporal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21,83	17,10	21,26	14,69	43,08	31,79
Otras actividades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	305,95	289,23	684,07	677,88	990,02	967,10
Fijo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	244,25	219,04	595,49	569,24	839,74	788,28
Temporal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	61,70	70,18	88,58	108,64	150,28	178,82
TOTAL	5.306,00	5.276,73	6.034,08	6.010,81	11.340,08	11.287,54	1.742,13	1.557,72	3.087,19	2.886,25	4.829,33	4.443,96	20.302,88	19.462,26	25.662,81	25.304,58	45.965,68	44.766,84

PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA, TIPO DE CONTRATO Y GÉNERO
PERÍMETRO CONSOLIDADO

GRI 102-8	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	626,61	664,07	501,73	544,53	1.128,34	1.208,60	44,09	52,76	29,63	38,52	73,72	91,27	91,44	111,04	101,73	93,26	193,17	204,30
Fijo	548,22	563,13	448,53	456,50	996,76	1.019,63	41,80	46,78	27,38	34,73	69,19	81,51	89,73	109,96	97,97	88,72	187,70	198,68
Temporal	78,39	100,94	53,20	88,03	131,59	188,97	2,28	5,98	2,25	3,79	4,53	9,77	1,71	1,08	3,76	4,54	5,47	5,62
Hotel	3.733,79	3.676,71	3.593,06	3.670,15	7.326,86	7.346,86	1.205,97	1.193,64	1.219,61	1.205,40	2.425,59	2.399,04	2.895,34	2.847,65	5.863,30	5.872,23	8.758,65	8.719,88
Fijo	2.230,93	2.096,47	2.368,69	2.331,83	4.599,62	4.428,29	818,81	795,57	860,94	846,12	1.679,75	1.641,69	1.993,23	2.043,36	4.322,42	4.471,57	6.315,65	6.514,93
Temporal	1.502,87	1.580,24	1.224,37	1.338,33	2.727,24	2.913,74	387,16	398,07	358,67	359,28	745,83	757,35	902,11	804,28	1.540,89	1.400,66	2.443,00	2.204,95
Club Melia	1,00	1,00	2,50	2,81	3,50	3,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	156,98	151,09	144,41	138,94	301,39	290,03
Fijo	1,00	1,00	2,29	2,52	3,29	3,52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	135,15	131,15	123,37	119,94	258,52	251,09
Temporal	0,00	0,00	0,21	0,28	0,21	0,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21,83	19,94	21,04	18,99	42,87	38,93
Otras actividades	65,97	61,87	128,36	142,35	194,34	204,22	83,84	73,54	159,20	147,00	243,05	220,54	95,52	95,70	312,88	320,56	408,40	416,26
Fijo	39,08	30,58	84,66	85,33	123,74	115,91	71,34	62,91	139,41	123,16	210,75	186,07	95,52	95,70	312,88	320,56	408,40	416,26
Temporal	26,89	31,29	43,70	57,02	70,60	88,31	12,51	10,63	19,79	23,83	32,30	34,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	4.427,37	4.403,65	4.225,66	4.359,84	8.653,03	8.763,49	1.333,90	1.319,94	1.408,45	1.390,91	2.742,35	2.710,85	3.239,28	3.205,48	6.422,33	6.424,99	9.661,60	9.630,46
	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	6,00	15,73	21,08	33,95	27,08	49,68	24,47	20,66	21,80	15,73	46,27	36,40	792,60	864,26	675,98	725,99	1.468,58	1.590,25
Fijo	6,00	15,73	21,08	33,95	27,08	49,68	23,45	20,24	21,80	15,73	45,25	35,97	709,20	755,83	616,77	629,63	1.325,98	1.385,46
Temporal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,02	0,42	0,00	0,00	1,02	0,42	83,40	108,43	59,21	96,36	142,61	204,79
Hotel	78,00	78,00	54,00	57,00	132,00	135,00	0,00	0,00	0,25	0,00	0,25	0,00	7.913,11	7.795,99	10.730,23	10.804,79	18.643,34	18.600,78
Fijo	78,00	78,00	54,00	57,00	132,00	135,00	0,00	0,00	0,25	0,00	0,25	0,00	5.120,97	5.013,40	7.606,31	7.706,52	12.727,27	12.719,91
Temporal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.792,14	2.782,60	3.123,92	3.098,27	5.916,07	5.876,03
Club Melia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	157,98	152,09	146,91	141,74	304,89	293,83
Fijo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	136,15	132,15	125,66	122,47	261,81	254,62
Temporal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21,83	19,94	21,26	19,28	43,08	39,22
Otras actividades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	245,34	231,11	600,45	609,91	845,78	841,02
Fijo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	205,94	189,19	536,95	529,05	742,88	718,24
Temporal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	39,40	41,92	63,50	80,86	102,90	122,78
TOTAL	84,00	93,73	75,08	90,95	159,08	184,68	24,47	20,66	22,05	15,73	46,53	36,40	9.109,02	9.043,46	12.153,57	12.282,43	21.262,59	21.325,88

DIRECTIVOS LOCALES POR REGIÓN
PERÍMETRO AGREGADO

GRI 202-2	EXTRANJERO						NACIONAL						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
ESPAÑA	7,03%	6,14%	5,93%	5,26%	12,95%	11,40%	43,69%	43,70%	43,36%	44,89%	87,05%	88,60%	50,72%	49,85%	49,28%	50,15%	100,00%	100,00%
EMEA	12,76%	13,75%	17,36%	20,55%	30,13%	34,30%	35,68%	33,51%	34,19%	32,19%	69,87%	65,70%	48,45%	47,27%	51,55%	52,73%	100,00%	100,00%
AMERICA	1,24%	1,17%	2,06%	1,98%	3,30%	3,15%	35,83%	35,52%	60,87%	61,33%	96,70%	96,85%	37,07%	36,69%	62,93%	63,31%	100,00%	100,00%
CUBA	0,00%	0,01%	0,14%	0,11%	0,14%	0,11%	46,79%	46,74%	53,07%	53,15%	99,86%	99,89%	46,79%	46,75%	53,21%	53,25%	100,00%	100,00%
ASIA	1,08%	0,61%	2,61%	1,16%	3,69%	1,77%	34,99%	34,45%	61,31%	63,79%	96,31%	98,23%	36,07%	35,05%	63,93%	64,95%	100,00%	100,00%
TOTAL	3,68%	3,37%	4,30%	4,15%	7,98%	7,52%	40,49%	40,11%	51,53%	52,37%	92,02%	92,48%	44,17%	43,47%	55,83%	56,53%	100,00%	100,00%

DIRECTIVOS LOCALES POR REGIÓN
PERÍMETRO CONSOLIDADO

GRI 202-2	EXTRANJERO						NACIONAL						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
ESPAÑA	7,48%	7,09%	6,18%	5,83%	13,66%	12,91%	43,69%	43,16%	42,65%	43,92%	86,34%	87,09%	51,17%	50,25%	48,83%	49,75%	100,00%	100,00%
EMEA	20,44%	19,38%	24,16%	24,22%	44,59%	43,60%	28,20%	29,31%	27,20%	27,09%	55,41%	56,40%	48,64%	48,69%	51,36%	51,31%	100,00%	100,00%
AMERICA	1,35%	1,35%	2,02%	1,98%	3,38%	3,32%	32,17%	31,94%	64,45%	64,74%	96,62%	96,68%	33,53%	33,28%	66,47%	66,72%	100,00%	100,00%
CUBA	0,00%	0,54%	1,52%	1,85%	1,52%	2,40%	52,80%	50,21%	45,68%	47,39%	98,48%	97,60%	52,80%	50,75%	47,20%	49,25%	100,00%	100,00%
ASIA	17,74%	18,87%	29,00%	23,61%	46,73%	42,48%	34,86%	37,90%	18,41%	19,62%	53,27%	57,52%	52,60%	56,77%	47,40%	43,23%	100,00%	100,00%
TOTAL	6,33%	6,02%	6,63%	6,42%	12,96%	12,44%	36,51%	36,38%	50,53%	51,17%	87,04%	87,56%	42,84%	42,41%	57,16%	57,59%	100,00%	100,00%

PIRÁMIDE DE EDAD POR GÉNERO Y ZONA GEOGRÁFICA
PERÍMETRO AGREGADO

GRI 405-1	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	18,95%	19,15%	18,58%	18,47%	18,77%	18,81%	48,23%	48,74%	41,54%	41,26%	44,78%	44,79%	35,92%	35,91%	37,07%	36,90%	36,65%	36,53%
30 - 50	57,74%	56,99%	53,99%	52,55%	55,89%	54,76%	46,84%	46,01%	52,17%	52,40%	49,59%	49,38%	55,44%	56,06%	53,88%	54,65%	54,46%	55,17%
50	23,31%	23,86%	27,43%	28,98%	25,34%	26,43%	4,93%	5,25%	6,29%	6,34%	5,63%	5,82%	8,64%	8,03%	9,05%	8,45%	8,90%	8,30%
	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	27,93%	29,09%	22,96%	23,68%	25,28%	26,21%	41,43%	38,28%	31,96%	31,11%	35,38%	33,62%	30,63%	30,81%	29,29%	29,38%	29,89%	30,00%
30 - 50	59,67%	57,41%	58,12%	57,01%	58,85%	57,20%	51,55%	54,86%	56,64%	57,55%	54,80%	56,61%	55,89%	55,48%	55,07%	54,86%	55,43%	55,13%
50	12,40%	13,50%	18,92%	19,31%	15,87%	16,59%	7,02%	6,86%	11,40%	11,34%	9,82%	9,77%	13,47%	13,70%	15,64%	15,77%	14,68%	14,87%

PIRÁMIDE DE EDAD POR GÉNERO Y ZONA GEOGRÁFICA
PERÍMETRO CONSOLIDADO

GRI 405-1	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	18,95%	19,15%	18,58%	18,47%	18,77%	18,81%	48,23%	48,74%	41,54%	41,26%	44,78%	44,79%	35,92%	35,91%	37,07%	36,90%	36,65%	36,53%
30 - 50	57,74%	56,99%	53,99%	52,55%	55,89%	54,76%	46,84%	46,01%	52,17%	52,40%	49,59%	49,38%	55,44%	56,06%	53,88%	54,65%	54,46%	55,17%
50	23,31%	23,86%	27,43%	28,98%	25,34%	26,43%	4,93%	5,25%	6,29%	6,34%	5,63%	5,82%	8,64%	8,03%	9,05%	8,45%	8,90%	8,30%
	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	27,93%	29,09%	22,96%	23,68%	25,28%	26,21%	41,43%	38,28%	31,96%	31,11%	35,38%	33,62%	30,63%	30,81%	29,29%	29,38%	29,89%	30,00%
30 - 50	59,67%	57,41%	58,12%	57,01%	58,85%	57,20%	51,55%	54,86%	56,64%	57,55%	54,80%	56,61%	55,89%	55,48%	55,07%	54,86%	55,43%	55,13%
50	12,40%	13,50%	18,92%	19,31%	15,87%	16,59%	7,02%	6,86%	11,40%	11,34%	9,82%	9,77%	13,47%	13,70%	15,64%	15,77%	14,68%	14,87%

NÚMERO DE ROTACIONES VOLUNTARIAS POR EDAD, GÉNERO Y ZONA GEOGRÁFICA
PERÍMETRO AGREGADO

GRI 401-1	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	259	258	271	255	530	513	290	282	235	292	525	574	1.114	1.203	1.849	2.034	2.963	3.237
30 - 50	357	309	378	291	735	600	199	209	264	290	463	499	959	1.062	1.486	1.629	2.445	2.691
50	107	70	138	124	245	194	15	11	22	19	37	30	43	57	81	98	124	155
TOTAL	723	637	787	670	1.510	1.307	504	502	521	601	1.025	1.103	2.116	2.322	3.416	3.761	5.532	6.083
	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	405	400	401	479	806	879	111	119	140	166	251	285	2.179	2.262	2.896	3.226	5.075	5.488
30 - 50	561	449	516	414	1.077	863	83	113	162	208	245	321	2.159	2.142	2.806	2.832	4.965	4.974
50	63	51	81	77	144	128	15	3	29	43	44	46	243	192	351	361	594	553
TOTAL	1.029	900	998	970	2.027	1.870	209	235	331	417	540	652	4.581	4.596	6.053	6.419	10.634	11.015

NÚMERO DE ROTACIONES VOLUNTARIAS POR EDAD, GÉNERO Y ZONA GEOGRÁFICA
PERÍMETRO CONSOLIDADO

GRI 401-1	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	193	173	215	180	408	353	248	225	175	214	423	439	974	821	1.686	1.405	2.660	2.226
30 - 50	283	239	304	228	587	467	162	160	209	209	371	369	816	647	1.321	1.070	2.137	1.717
50	81	48	103	101	184	149	14	9	21	12	35	21	31	33	71	56	102	89
TOTAL	557	460	622	509	1.179	969	424	394	405	435	829	829	1.821	1.501	3.078	2.531	4.899	4.032
	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	3	1.415	1.222	2.076	1.799	3.491	3.021
30 - 50	0	0	0	0	0	0	7	3	4	0	11	3	1.268	1.049	1.838	1.507	3.106	2.556
50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	126	90	195	169	321	259
TOTAL	0	0	0	0	0	0	7	6	4	0	11	6	2.809	2.361	4.109	3.475	6.918	5.836

TASA DE ROTACIÓN VOLUNTARIA SOBRE PLANTILLA MEDIA POR EDAD, GÉNERO Y ZONA GEOGRÁFICA
PERÍMETRO AGREGADO

GRI 401-1	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	9,1%	9,1%	9,9%	9,4%	9,5%	9,3%	16,0%	16,3%	14,2%	17,8%	15,2%	17,1%	37,7%	39,6%	34,7%	36,4%	35,8%	37,5%
30 - 50	5,4%	4,8%	7,1%	5,6%	6,1%	5,2%	13,3%	14,9%	14,7%	16,1%	14,1%	15,6%	26,7%	27,8%	24,8%	25,5%	25,5%	26,4%
50	4,5%	3,2%	5,8%	5,2%	5,2%	4,2%	10,2%	7,7%	10,7%	9,5%	10,5%	8,8%	9,4%	12,5%	9,6%	11,3%	9,6%	11,7%
TOTAL	6,1%	5,6%	7,6%	6,5%	6,8%	6,0%	14,6%	15,4%	14,2%	16,5%	14,4%	16,0%	30,2%	31,8%	28,1%	29,3%	28,9%	30,2%
	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	27,3%	26,1%	28,9%	33,7%	28,1%	29,7%	11,4%	13,8%	10,5%	13,4%	10,9%	13,6%	21,6%	22,6%	23,3%	25,6%	22,6%	24,3%
30 - 50	17,7%	14,9%	14,7%	12,2%	16,1%	13,5%	7,9%	11,1%	8,0%	10,7%	7,9%	10,9%	13,5%	13,7%	15,0%	15,1%	14,3%	14,5%
50	9,6%	7,2%	7,1%	6,7%	8,0%	6,9%	10,7%	2,6%	7,6%	11,8%	8,4%	9,6%	6,5%	5,3%	7,1%	7,2%	6,8%	6,5%
TOTAL	19,4%	17,1%	16,5%	16,3%	17,9%	16,7%	9,6%	11,8%	8,8%	11,8%	9,1%	11,8%	15,4%	15,7%	16,8%	17,7%	16,2%	16,8%

TASA DE ROTACIÓN VOLUNTARIA SOBRE PLANTILLA MEDIA POR EDAD, GÉNERO Y ZONA GEOGRÁFICA
PERÍMETRO CONSOLIDADO

GRI 401-1	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	9,0%	7,8%	10,5%	8,5%	9,7%	8,1%	23,4%	20,2%	19,0%	22,6%	21,3%	21,3%	42,3%	39,2%	37,9%	33,8%	39,4%	35,6%
30 - 50	5,6%	4,9%	7,6%	5,6%	6,5%	5,2%	17,7%	17,6%	19,5%	19,5%	18,7%	18,7%	32,2%	26,8%	26,8%	22,8%	28,7%	24,1%
50	5,0%	3,2%	6,4%	6,1%	5,7%	4,7%	11,6%	7,5%	12,1%	7,5%	11,9%	7,5%	14,1%	15,6%	11,2%	9,7%	11,9%	11,3%
TOTAL	6,3%	5,3%	8,1%	6,5%	7,1%	5,9%	20,2%	18,4%	18,7%	20,0%	19,4%	19,2%	36,0%	31,8%	30,8%	26,8%	32,5%	28,5%
	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	30,0%	25,7%	22,5%	28,0%	24,9%	27,0%	23,8%
30 - 50	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	29,2%	15,0%	16,0%	0,0%	22,4%	8,1%	14,8%	12,8%	18,3%	15,3%	16,7%	14,2%
50	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,5%	4,8%	8,1%	7,1%	7,3%	6,1%
TOTAL	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	21,9%	19,4%	14,3%	0,0%	18,3%	12,0%	17,5%	15,2%	20,6%	17,9%	19,3%	16,7%

NÚMERO DE ROTACIONES POR EDAD, GÉNERO Y ZONA GEOGRÁFICA
PERÍMETRO AGREGADO

GRI 401-1	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	2.078	2.289	1.949	2.065	4.027	4.354	517	631	469	603	986	1.234	1.395	1.549	2.690	2.900	4.085	4.449
30 - 50	3.552	3.401	2.342	2.283	5.894	5.684	349	368	508	534	857	902	1.349	1.525	2.170	2.491	3.519	4.016
50	745	635	472	496	1.217	1.131	22	22	37	38	59	60	66	94	165	204	231	298
TOTAL	6.375	6.325	4.763	4.844	11.138	11.169	888	1.021	1.014	1.175	1.902	2.196	2.810	3.168	5.025	5.595	7.835	8.763
GRI 401-1	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	405	400	401	479	806	879	177	203	257	259	434	462	4.572	5.072	5.766	6.306	10.338	11.378
30 - 50	561	449	520	414	1.081	863	131	158	242	300	373	458	5.942	5.901	5.782	6.022	11.724	11.923
50	63	51	81	77	144	128	24	8	36	59	60	67	920	810	791	874	1.711	1.684
TOTAL	1.029	900	1.002	970	2.031	1.870	332	369	535	618	867	987	11.434	11.783	12.339	13.202	23.773	24.985

NÚMERO DE ROTACIONES POR EDAD, GÉNERO Y ZONA GEOGRÁFICA
PERÍMETRO CONSOLIDADO

GRI 401-1	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	1.535	1.544	1.442	1.465	2.977	3.009	383	399	302	369	685	768	1.191	1.084	2.403	2.138	3.594	3.222
30 - 50	2.684	2.503	1.757	1.693	4.441	4.196	239	239	307	315	546	554	1.085	991	1.881	1.791	2.966	2.782
50	553	477	336	371	889	848	19	18	31	21	50	39	48	59	139	143	187	202
TOTAL	4.772	4.524	3.535	3.529	8.307	8.053	641	656	640	705	1.281	1.361	2.324	2.134	4.423	4.072	6.747	6.206
GRI 401-1	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	0	0	0	0	0	0	0	4	0	1	0	5	3.109	3.031	4.147	3.973	7.256	7.004
30 - 50	0	0	2	0	2	0	8	4	6	0	14	4	4.016	3.737	3.953	3.799	7.969	7.536
50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	620	554	506	535	1.126	1.089
TOTAL	0	0	2	0	2	0	8	8	6	1	14	9	7.745	7.322	8.606	8.307	16.351	15.629

PERMISO DE PATERNIDAD/MATERNIDAD
PERÍMETRO AGREGADO

GRI 401-3	PARENTAL LEAVES				% RETORNO			
	FEMENINO		MASCULINO		FEMENINO		MASCULINO	
ESPAÑA	166		141		71,08%		87,94%	
AMERICA	244		200		77,05%		79,50%	
ASIA	63		61		96,83%		100,00%	
EMEA	206		77		91,75%		90,91%	
TOTAL	679		479		85,51%		85,89%	

TASA DE ROTACIÓN SOBRE PLANTILLA MEDIA POR EDAD, GÉNERO Y ZONA GEOGRÁFICA
PERÍMETRO AGREGADO

GRI 401-1	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	73,0%	80,6%	71,3%	76,4%	72,1%	78,5%	28,6%	36,6%	28,4%	36,9%	28,5%	36,7%	47,2%	51,0%	50,5%	51,9%	49,3%	51,6%
30 - 50	53,3%	53,3%	44,1%	43,6%	49,2%	48,9%	23,4%	26,3%	28,2%	29,7%	26,0%	28,2%	37,5%	40,0%	36,2%	38,9%	36,7%	39,3%
50	31,7%	29,3%	19,9%	20,6%	25,7%	24,7%	15,0%	15,5%	18,0%	19,1%	16,8%	17,6%	14,5%	20,6%	19,6%	23,5%	17,8%	22,5%
TOTAL	53,7%	55,5%	45,7%	46,8%	50,0%	51,4%	25,8%	31,3%	27,7%	32,3%	26,8%	31,8%	40,1%	43,3%	41,3%	43,5%	40,9%	43,5%

GRI 401-1	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	27,3%	26,1%	28,9%	33,7%	28,1%	29,7%	18,1%	23,5%	19,3%	20,9%	18,8%	22,0%	45,4%	50,7%	46,4%	50,1%	46,0%	50,4%
30 - 50	17,7%	14,9%	14,8%	12,2%	16,2%	13,5%	12,4%	15,6%	11,9%	15,4%	12,1%	15,5%	37,2%	37,8%	31,0%	32,1%	33,9%	34,7%
50	9,6%	7,2%	7,1%	6,7%	8,0%	6,9%	17,1%	7,0%	9,4%	16,3%	11,5%	14,0%	24,5%	22,6%	16,0%	17,5%	19,7%	19,6%
TOTAL	19,4%	17,1%	16,6%	16,3%	17,9%	16,7%	15,3%	18,5%	14,3%	17,4%	14,7%	17,8%	38,4%	40,3%	34,3%	36,3%	36,1%	38,1%

TASA DE ROTACIÓN SOBRE PLANTILLA MEDIA POR EDAD, GÉNERO Y ZONA GEOGRÁFICA
PERÍMETRO CONSOLIDADO

GRI 401-1	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	71,9%	69,5%	70,2%	69,0%	71,1%	69,2%	36,1%	35,8%	32,7%	39,0%	34,5%	37,3%	51,8%	51,8%	54,1%	51,4%	53,3%	51,5%
30 - 50	52,9%	51,5%	43,7%	41,9%	48,8%	47,1%	26,1%	26,4%	28,7%	29,4%	27,5%	28,0%	42,8%	41,0%	38,2%	38,1%	39,8%	39,1%
50	34,3%	31,3%	20,9%	22,4%	27,6%	26,7%	15,7%	15,0%	17,8%	13,1%	16,9%	13,9%	21,8%	27,8%	21,9%	24,7%	21,9%	25,6%
TOTAL	54,1%	52,5%	46,0%	45,1%	50,3%	49,0%	30,6%	30,7%	29,5%	32,4%	30,0%	31,5%	46,0%	45,2%	44,2%	43,2%	44,8%	43,8%

GRI 401-1	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	0,0%	100,0%	0,0%	50,0%	56,5%	55,7%	55,9%	55,0%	56,1%	55,3%
30 - 50	0,0%	0,0%	9,5%	0,0%	7,4%	0,0%	33,3%	20,0%	24,0%	0,0%	28,6%	10,8%	46,9%	45,5%	39,3%	38,7%	42,8%	41,8%
50	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	31,7%	29,8%	20,9%	22,3%	25,7%	25,6%
TOTAL	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%	7,1%	0,0%	25,0%	25,8%	21,4%	5,3%	23,3%	18,0%	48,4%	47,2%	43,2%	42,7%	45,5%	44,7%

PERMISO DE PATERNIDAD/MATERNIDAD
PERÍMETRO CONSOLIDADO

GRI 401-3	PARENTAL LEAVES		% RETORNO	
	FEMENINO	MASCULINO	FEMENINO	MASCULINO
ESPAÑA	127	111	74,02%	90,09%
AMERICA	209	188	74,16%	79,79%
ASIA	0	0	0,00%	0,00%
EMEA	30	21	14,29%	25,71%
TOTAL	366	320	85,51%	85,89%

NÚMERO DE CONTRATACIONES POR ZONA GEOGRÁFICA Y GÉNERO
PERÍMETRO AGREGADO

GRI 401-1	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	1.195	325	1.187	345	2.382	670	635	243	618	224	1.253	467	1.227	714	2.305	1.465	3.532	2.179
30 - 50	1.836	458	1.328	357	3.164	815	287	113	401	180	688	293	723	513	1.281	914	2.004	1.427
50	326	50	177	37	503	87	16	5	27	5	43	10	18	18	68	53	86	71
TOTAL	3.357	833	2.692	739	6.049	1.572	938	361	1.046	409	1.984	770	1.968	1.245	3.654	2.432	5.622	3.677
GRI 401-1	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	596	594	436	466	1.032	1.060	348	143	440	214	788	357	4.001	2.019	4.986	2.714	8.987	4.733
30 - 50	400	440	527	428	927	868	171	74	325	80	496	154	3.417	1.598	3.862	1.959	7.279	3.557
50	34	46	71	53	105	99	9	2	18	5	27	7	403	121	361	153	764	274
TOTAL	1.030	1.080	1.034	947	2.064	2.027	528	219	783	299	1.311	518	7.821	3.738	9.209	4.826	17.030	8.564

NÚMERO DE CONTRATACIONES POR ZONA GEOGRÁFICA Y GÉNERO
PERÍMETRO CONSOLIDADO

GRI 401-1	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	849	232	850	238	1.699	470	419	175	400	167	819	342	1.021	430	2.026	1.041	3.047	1.471
30 - 50	1.349	333	951	234	2.300	567	210	82	261	106	471	188	549	290	1.092	625	1.641	915
50	213	38	110	23	323	61	13	4	21	5	34	9	13	10	56	35	69	45
TOTAL	2.411	603	1.911	495	4.322	1.098	642	261	682	278	1.324	539	1.583	730	3.174	1.701	4.757	2.431
GRI 401-1	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	0	0	0	0	0	0	4	0	1	0	5	0	2.293	837	3.277	1.446	5.570	2.283
30 - 50	0	0	0	0	0	0	5	0	2	0	7	0	2.113	705	2.306	965	4.419	1.670
50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	239	52	187	63	426	115
TOTAL	0	0	0	0	0	0	9	0	3	0	12	0	4.645	1.594	5.770	2.474	10.415	4.068

TASA DE CONTRATACIONES SOBRE PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA Y GÉNERO
PERÍMETRO AGREGADO

GRI 401-1	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	42,0%	11,4%	43,4%	12,8%	42,7%	12,1%	35,1%	14,1%	37,4%	13,7%	36,2%	13,9%	41,5%	23,5%	43,3%	26,2%	42,7%	25,3%
30 - 50	27,5%	7,2%	25,0%	6,8%	26,4%	7,0%	19,2%	8,1%	22,3%	10,0%	20,9%	9,2%	20,1%	13,4%	21,4%	14,3%	20,9%	14,0%
50	13,9%	2,3%	7,4%	1,5%	10,6%	1,9%	10,9%	3,5%	13,2%	2,5%	12,2%	2,9%	3,9%	3,9%	8,1%	6,1%	6,6%	5,4%
TOTAL	28,3%	7,3%	25,8%	7,1%	27,1%	7,2%	27,2%	11,0%	28,6%	11,3%	27,9%	11,2%	28,1%	17,0%	30,0%	18,9%	29,3%	18,2%

GRI 401-1	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	40,2%	38,7%	31,5%	32,8%	36,0%	35,9%	35,6%	16,6%	33,1%	17,3%	34,2%	17,0%	39,7%	20,2%	40,1%	21,6%	39,9%	21,0%
30 - 50	12,6%	14,6%	15,0%	12,6%	13,9%	13,6%	16,2%	7,3%	16,0%	4,1%	16,1%	5,2%	21,4%	10,2%	20,7%	10,4%	21,0%	10,3%
50	5,2%	6,5%	6,2%	4,6%	5,8%	5,3%	6,4%	1,8%	4,7%	1,4%	5,2%	1,5%	10,7%	3,4%	7,3%	3,1%	8,8%	3,2%
TOTAL	19,4%	20,5%	17,1%	15,9%	18,2%	18,1%	24,3%	11,0%	20,9%	8,4%	22,2%	9,4%	26,2%	12,8%	25,6%	13,3%	25,9%	13,1%

TASA DE CONTRATACIONES SOBRE PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA Y GÉNERO
PERÍMETRO CONSOLIDADO

GRI 401-1	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	39,7%	10,4%	41,4%	11,2%	40,5%	10,8%	39,5%	15,7%	43,3%	17,7%	41,3%	16,6%	44,4%	20,5%	45,6%	25,0%	45,2%	23,5%
30 - 50	26,6%	6,8%	23,6%	5,8%	25,3%	6,4%	22,9%	9,0%	24,4%	9,9%	23,7%	9,5%	21,6%	12,0%	22,2%	13,3%	22,0%	12,9%
50	13,2%	2,5%	6,8%	1,4%	10,0%	1,9%	10,7%	3,3%	12,1%	3,1%	11,5%	3,2%	5,9%	4,7%	8,8%	6,1%	8,1%	5,7%
TOTAL	27,3%	7,0%	24,9%	6,3%	26,2%	6,7%	30,6%	12,2%	31,5%	12,8%	31,1%	12,5%	31,3%	15,5%	31,7%	18,0%	31,6%	17,2%

GRI 401-1	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
30	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	0,0%	50,0%	0,0%	62,5%	0,0%	41,7%	15,4%	44,1%	20,0%	43,1%	18,0%
30 - 50	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,8%	0,0%	8,0%	0,0%	14,3%	0,0%	24,7%	8,6%	22,9%	9,8%	23,7%	9,3%
50	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	12,2%	2,8%	7,7%	2,6%	9,7%	2,7%
TOTAL	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	28,1%	0,0%	10,7%	0,0%	20,0%	0,0%	29,0%	10,3%	29,0%	12,7%	29,0%	11,6%

PLANTILLA MEDIA POR PAÍS Y ZONA GEOGRÁFICA
PERÍMETRO AGREGADO

		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
		2018	2017	2018	2017	2018	2017
AMÉRICA	Argentina	114,36	112,10	203,85	178,62	318,22	290,73
	Bahamas	414,75	337,43	281,71	249,55	696,46	586,98
	Brasil	677,27	716,85	740,42	834,65	1.417,69	1.551,50
	EE.UU.	108,71	132,78	117,16	160,87	225,87	293,65
	Jamaica	158,93	164,51	192,43	206,53	351,37	371,04
	México	1.455,84	1.492,20	2.413,69	2.494,60	3.869,53	3.986,81
	Panamá	55,83	43,22	64,63	43,79	120,46	87,01
	Perú	55,60	51,04	122,94	101,39	178,54	152,42
	Puerto Rico	32,42	104,73	76,05	194,98	108,46	299,71
	Rep. Dominicana	1.493,34	1.479,64	3.583,81	3.586,20	5.077,15	5.065,84
	Venezuela	172,59	179,52	249,19	260,96	421,79	440,48
ASIA	China	470,31	433,64	479,95	444,69	950,26	878,32
	Indonesia	483,97	484,74	1.377,18	1.433,91	1.861,15	1.918,65
	Malasia	54,31	46,65	107,91	95,43	162,22	142,08
	Myanmar	109,08	114,09	345,69	336,02	454,77	450,11
	Tailandia	73,95	77,54	71,53	75,13	145,48	152,67
	Vietnam	536,87	400,27	642,87	498,08	1.179,75	898,34
CUBA	Cuba	5.306,00	5.276,73	6.034,08	6.010,81	11.340,08	11.287,54
EMEA	Alemania	646,34	645,92	622,36	613,64	1.268,69	1.259,56
	Austria	66,51	78,01	87,86	85,94	154,37	163,95
	Bulgaria	4,00	4,00	0,00	0,00	4,00	4,00
	Cabo Verde	885,57	660,56	672,81	539,01	1.558,38	1.199,57
	Croacia	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	E.A.U.	44,64	56,92	145,51	145,35	190,15	202,27
	Egipto	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	2,00
	Francia	167,47	159,55	173,84	153,38	341,32	312,93
	Grecia	25,92	24,89	21,60	16,47	47,51	41,36
	Isl. Maldivas	0,48	0,00	0,00	0,00	0,48	0,00
	Italia	158,13	160,24	168,83	173,67	326,95	333,91
	Luxemburgo	43,31	35,70	29,71	34,38	73,02	70,08
	Marruecos	34,66	34,01	92,46	98,92	127,12	132,92
	Montenegro	2,44	0,00	5,65	0,00	8,09	0,00
	Países Bajos	1,00	1,00	1,63	1,50	2,63	2,50
	Qatar	0,00	14,35	0,00	49,58	0,00	63,93
	Reino Unido	255,46	242,22	330,76	325,34	586,22	567,56
	Suiza	1,78	0,00	1,84	0,00	3,61	0,00
	Tanzania	67,44	46,05	251,09	175,50	318,52	221,55
ESPAÑA	España	6.123,60	5.651,17	5.950,74	5.682,68	12.074,34	11.333,85

PLANTILLA MEDIA POR PAÍS Y ZONA GEOGRÁFICA
PERÍMETRO CONSOLIDADO

		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
		2018	2017	2018	2017	2018	2017
AMÉRICA	Argentina	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Bahamas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Brasil	24,40	84,84	37,69	149,47	62,09	234,31
	EE.UU.	108,71	132,78	117,16	160,87	225,87	293,65
	Jamaica	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	México	1.349,20	1.169,93	2.241,24	1.971,11	3.590,44	3.141,04
	Panamá	12,00	0,00	18,06	0,00	30,06	0,00
	Perú	46,62	51,04	99,12	101,39	145,74	152,42
	Puerto Rico	32,42	104,73	76,05	194,98	108,46	299,71
	Rep. Dominicana	1.493,34	1.479,64	3.583,81	3.586,20	5.077,15	5.065,84
	Venezuela	172,59	179,52	249,19	260,96	421,79	440,48
ASIA	China	20,26	18,26	11,62	12,18	31,89	30,44
	Indonesia	4,21	2,40	4,28	3,56	8,49	5,96
	Malasia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Myanmar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Tailandia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Vietnam	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CUBA	Cuba	84,00	93,73	75,08	90,95	159,08	184,68
EMEA	Alemania	646,34	645,92	622,36	613,64	1.268,69	1.259,56
	Austria	66,51	78,01	87,86	85,94	154,37	163,95
	Bulgaria	4,00	4,00	0,00	0,00	4,00	4,00
	Cabo Verde	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Croacia	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	E.A.U.	0,00	0,00	6,15	6,27	6,15	6,27
	Egipto	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	2,00
	Francia	167,47	159,55	173,84	153,38	341,32	312,93
	Grecia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Isl. Maldivas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Italia	149,10	153,53	160,81	167,46	309,91	321,00
	Luxemburgo	43,31	35,70	29,71	34,38	73,02	70,08
	Marruecos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Montenegro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Países Bajos	1,00	1,00	1,63	1,50	2,63	2,50
	Qatar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Reino Unido	254,40	242,22	329,40	325,34	583,80	567,56
	Suiza	1,78	0,00	1,84	0,00	3,61	0,00
	Tanzania	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ESPAÑA	España	4.427,37	4.128,90	4.406,65	4.359,84	8.653,03	8.766,49

PLANTILLA POR NACIONALIDADES
PERÍMETRO AGREGADO

	2018	2017		2018	2017		2018	2017
Cubana	24,82%	25,32%	Bangladesí	0,04%	0,05%	Guyanesa	0,00%	0,00%
Española	22,85%	22,39%	Mauritana	0,04%	0,04%	Ugandesa	0,00%	0,01%
Dominicana	10,86%	11,10%	Checa	0,04%	0,05%	Finlandesa	0,00%	0,01%
Mexicana	8,41%	8,90%	Egipcia	0,04%	0,06%	Taiwanesa	0,00%	0,00%
Indonesia	4,05%	4,28%	Turca	0,04%	0,04%	Libanesa	0,00%	0,00%
Caboverdiana	3,18%	2,46%	Congoleña	0,04%	0,04%	Angolana	0,00%	0,00%
Brasileña	3,13%	3,51%	Nepalí	0,03%	0,03%	Yemenita	0,00%	0,00%
Vietnamita	2,49%	1,99%	Malí	0,03%	0,03%	Togolesa	0,00%	0,01%
Alemana	2,19%	2,27%	Inglesa	0,03%	0,01%	Islandesa	0,00%	0,00%
China	2,06%	1,96%	Paraguaya	0,03%	0,03%	Eritrea	0,00%	0,00%
Bahameña	1,46%	1,26%	Tunecina	0,03%	0,03%	Burkina Faso	0,00%	0,00%
Italiana	1,45%	1,37%	Gambiana	0,03%	0,00%	Malauí	0,00%	0,00%
Venezolana	1,02%	1,04%	Coreana	0,02%	0,02%	Noruega	0,00%	0,00%
Birmana	0,98%	0,99%	Serbia	0,02%	0,02%	Maltesa	0,00%	0,00%
Jamaicana	0,77%	0,82%	Albana	0,02%	0,02%	Armenia	0,00%	0,00%
Argentina	0,72%	0,69%	Camerunesa	0,02%	0,01%	Danesa	0,00%	0,00%
Tanzana	0,63%	0,45%	Montenegrin	0,02%	0,00%	Azerbaiyana	0,00%	0,00%
Francesa	0,58%	0,56%	Letona	0,02%	0,02%	Camboyana	0,00%	0,00%
Americana	0,58%	1,12%	Ghanian	0,02%	0,01%	De Sierra Leona	0,00%	0,00%
Marroquí	0,55%	0,56%	Iraní	0,02%	0,02%	Botsuana	0,00%	0,00%
Peruana	0,52%	0,49%	Siria	0,02%	0,01%	Gabonense	0,00%	0,01%
Rumana	0,41%	0,35%	Costarricense	0,02%	0,01%	Timorensa	0,00%	0,00%
Malaya	0,35%	0,32%	Sueca	0,02%	0,02%	Salomonesa	0,00%	0,00%
Británica	0,34%	0,33%	Hondureña	0,02%	0,02%	Yibutiana	0,00%	0,00%
Tailandesa	0,33%	0,36%	Emiratí	0,01%	0,01%	Congolesa	0,00%	0,00%
Portuguesa	0,32%	0,28%	Eslovenia	0,01%	0,01%	Santa Elena	0,00%	0,00%
Colombiana	0,26%	0,23%	Costa De Marfil	0,01%	0,01%	Zambiana	0,00%	0,00%
Búlgara	0,20%	0,20%	Afgana	0,01%	0,01%	Barbadesa	0,00%	0,00%
Hindú	0,20%	0,27%	Guineana	0,01%	0,11%	Trinitense	0,00%	0,00%
Polaca	0,19%	0,18%	Australiana	0,01%	0,01%	Salvadoreña	0,00%	0,00%
Panameña	0,18%	0,18%	Francesa	0,01%	0,00%	Beninesa	0,00%	0,00%
Filipina	0,18%	0,18%	Curazoleño	0,01%	0,00%	Somalí	0,00%	0,00%
Austriaca	0,17%	0,18%	Nicaragüense	0,01%	0,01%	Sudanesa	0,00%	0,00%
Griega	0,15%	0,12%	Japonesa	0,01%	0,01%	Malgache	0,00%	0,01%
Ucraniana	0,14%	0,13%	Suiza	0,01%	0,01%	Apátrida	0,00%	0,00%
Ecuatoriana	0,14%	0,12%	Estoniana	0,01%	0,01%	Comorensa	0,00%	0,00%
Húngara	0,12%	0,13%	Macedonia	0,01%	0,01%	Nigeriense	0,00%	0,00%
Senegalesa	0,11%	0,08%	Georgiana	0,01%	0,01%	Turcomana	0,00%	0,00%
Guineana	0,11%	0,00%	Kazajistaní	0,01%	0,01%	Surafricana	0,00%	0,00%
Rusa	0,08%	0,08%	Irlandesa	0,01%	0,01%	Mongola	0,00%	0,00%
Nigeriana	0,07%	0,07%	Canadiense	0,01%	0,01%	Tayik	0,00%	0,00%
Eslovaca	0,07%	0,06%	Iraquí	0,01%	0,01%	Brit.ind.oc.ter	0,00%	0,00%
Ceilandés	0,06%	0,06%	Bosnia	0,01%	0,01%	Belizeña	0,00%	0,00%
Belga	0,06%	0,06%	Bielorruso	0,01%	0,01%	Etiope	0,00%	0,00%
Pakistaní	0,06%	0,07%	Jordana	0,01%	0,01%	Ruandesa	0,00%	0,00%
Boliviana	0,06%	0,05%	Chipriota	0,01%	0,01%	Zimabua	0,00%	0,00%
Holandesa	0,05%	0,07%	Mauriciana	0,01%	0,00%	Británica Gb	0,00%	0,00%
Croata	0,05%	0,05%	Luxemburguesa	0,01%	0,01%	Israelí	0,00%	0,00%
Haitiana	0,05%	0,07%	Santomense	0,01%	0,01%	Centroafricana	0,00%	0,00%
Lituana	0,05%	0,04%	Uzbeko	0,01%	0,01%	Neozelandesa	0,00%	0,00%
Uruguayo	0,05%	0,05%	Moldava	0,01%	0,01%	Burundesa	0,00%	0,00%
Chilena	0,04%	0,04%	Keniana	0,01%	0,02%			
Argelina	0,04%	0,04%	Guatemalteca	0,01%	0,00%			

PLANTILLA POR NACIONALIDADES PERÍMETRO CONSOLIDADO

	2018	2017		2018	2017		2018	2017
Cubana	1,09%	1,09%	Bangladesí	0,08%	0,06%	Guyanesa	0,00%	0,01%
Española	36,79%	37,38%	Mauritana	0,07%	0,06%	Ugandesa	0,01%	0,00%
Dominicana	23,43%	23,29%	Checa	0,07%	0,08%	Finlandesa	0,01%	0,02%
Mexicana	16,83%	14,74%	Egipcia	0,05%	0,07%	Taiwanesa	0,01%	0,01%
Indonesia	0,05%	0,04%	Turca	0,08%	0,08%	Libanesa	0,01%	0,01%
Caboverdiana	0,02%	0,01%	Congoleña	0,08%	0,08%	Angolana	0,01%	0,01%
Brasileña	0,47%	1,28%	Nepalí	0,01%	0,00%	Yemenita	0,00%	0,00%
Vietnamita	0,02%	0,02%	Mali	0,06%	0,05%	Togolesa	0,01%	0,01%
Alemana	4,67%	4,75%	Inglesa	0,07%	0,01%	Islandesa	0,01%	0,01%
China	0,14%	0,15%	Paraguaya	0,04%	0,03%	Eritrea	0,01%	0,01%
Bahameña	0,00%	0,00%	Tunecina	0,06%	0,06%	Burkina Faso	0,01%	0,01%
Italiana	2,85%	2,84%	Gambiana	0,03%	0,00%	Malauí	0,00%	0,00%
Venezolana	2,13%	2,18%	Coreana	0,02%	0,02%	Noruega	0,01%	0,01%
Birmana	0,00%	0,00%	Serbia	0,04%	0,04%	Maltesa	0,00%	0,00%
Jamaicana	0,02%	0,02%	Albana	0,03%	0,03%	Armenia	0,00%	0,01%
Argentina	0,16%	0,18%	Camerunesa	0,04%	0,02%	Danesa	0,00%	0,00%
Tanzana	0,00%	0,00%	Montenegrin	0,01%	0,01%	Azerbaiyana	0,00%	0,00%
Francesa	1,17%	1,14%	Letona	0,04%	0,04%	Camboyana	0,00%	0,00%
Americana	1,20%	2,32%	Ghanian	0,03%	0,03%	De Sierra Leona	0,00%	0,00%
Marroquí	0,38%	0,40%	Iraní	0,03%	0,04%	Botsuana	0,00%	0,00%
Peruana	0,93%	0,99%	Siria	0,03%	0,01%	Gabonense	0,00%	0,01%
Rumana	0,75%	0,67%	Costarricense	0,03%	0,02%	Timorensa	0,00%	0,00%
Malaya	0,01%	0,01%	Sueca	0,02%	0,03%	Salomonesa	0,00%	0,00%
Británica	0,62%	0,61%	Hondureña	0,02%	0,01%	Yibutiana	0,00%	0,00%
Tailandesa	0,02%	0,02%	Emiratí	0,00%	0,00%	Congolesa	0,00%	0,00%
Portuguesa	0,48%	0,51%	Eslovenia	0,03%	0,02%	Santa Elena	0,00%	0,00%
Colombiana	0,42%	0,37%	Costa De Marfil	0,03%	0,02%	Zambiana	0,00%	0,00%
Búlgara	0,38%	0,39%	Afgana	0,03%	0,02%	Barbadesa	0,00%	0,00%
Hindú	0,09%	0,08%	Guineana	0,03%	0,01%	Trinitense	0,00%	0,00%
Polaca	0,38%	0,34%	Australiana	0,03%	0,02%	Salvadoreña	0,00%	0,00%
Panameña	0,00%	0,00%	Francesa	0,02%	0,00%	Beninesa	0,00%	0,00%
Filipina	0,15%	0,15%	Curazoleño	0,02%	0,00%	Somalí	0,00%	0,00%
Austriaca	0,36%	0,39%	Nicaragüense	0,02%	0,01%	Sudanesa	0,00%	0,00%
Griega	0,13%	0,09%	Japonesa	0,00%	0,00%	Malgache	0,00%	0,01%
Ucraniana	0,22%	0,21%	Suiza	0,01%	0,01%	Apátrida	0,00%	0,00%
Ecuatoriana	0,23%	0,21%	Estoniana	0,01%	0,01%	Comorensa	0,00%	0,00%
Húngara	0,25%	0,26%	Macedonia	0,02%	0,02%	Nigeriense	0,00%	0,00%
Senegalesa	0,18%	0,13%	Georgiana	0,02%	0,02%	Turcomana	0,00%	0,00%
Guineana	0,02%	0,00%	Kazajistaní	0,02%	0,01%	Surafricana	0,00%	0,01%
Rusa	0,14%	0,14%	Irlandesa	0,02%	0,02%	Mongola	0,00%	0,00%
Nigeriana	0,13%	0,10%	Canadiense	0,02%	0,02%	Tayik	0,00%	0,00%
Eslovaca	0,12%	0,11%	Iraquí	0,02%	0,01%	Brit.ind.oc.ter	0,00%	0,00%
Ceilandés	0,06%	0,05%	Bosnia	0,02%	0,01%	Belizeña	0,00%	0,00%
Belga	0,09%	0,09%	Bielorruso	0,02%	0,02%	Etiope	0,00%	0,00%
Pakistaní	0,06%	0,06%	Jordana	0,01%	0,01%	Ruandesa	0,00%	0,00%
Boliviana	0,08%	0,05%	Chipriota	0,00%	0,00%	Zimabua	0,00%	0,00%
Holandesa	0,11%	0,14%	Mauriciana	0,00%	0,00%	Británica Gb	0,00%	0,00%
Croata	0,10%	0,10%	Luxemburguesa	0,01%	0,01%	Israelí	0,00%	0,00%
Haitiana	0,10%	0,14%	Santomense	0,00%	0,00%	Centroafricana	0,00%	0,00%
Lituana	0,10%	0,07%	Uzbekia	0,01%	0,01%	Neozelandesa	0,00%	0,00%
Uruguayaya	0,08%	0,08%	Moldava	0,01%	0,02%	Burundesa	0,00%	0,00%
Chilena	0,08%	0,08%	Keniana	0,01%	0,02%			
Argelina	0,06%	0,06%	Guatemalteca	0,01%	0,01%			

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
PERÍMETRO AGREGADO

GRI 404-3	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	373	392	265	306	638	698	41	51	29	42	70	93	66	91	77	72	143	163
Dirección	37	33	69	75	106	108	2	4	9	15	11	19	8	8	21	18	29	26
Mandos Medios	108	110	95	104	203	214	20	30	14	18	34	48	29	37	34	31	63	68
Personal Base	228	249	101	127	329	376	19	17	6	9	25	26	29	46	22	23	51	69
Hotel	411	326	561	530	972	856	180	217	229	270	409	487	254	50	332	43	586	93
Dirección	22	26	66	94	88	120	6	19	32	45	38	64	5	17	25	27	30	44
Mandos Medios	340	282	465	411	805	693	146	190	185	222	331	412	209	6	280	8	489	14
Personal Base	49	18	30	25	79	43	28	8	11	3	39	11	40	27	27	8	67	35
Club Meliá	0	3	0	1	0	4	0	0	0	0	0	0	19	7	12	5	31	12
Dirección	0	1	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	3	0
Mandos Medios	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	11	2	6	0	17	2
Personal Base	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	5	4	5	11	10
Otras actividades	15	7	17	10	32	17	1	0	2	4	3	4	1	0	4	1	5	1
Dirección	0	0	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	1
Mandos Medios	8	6	9	7	17	13	1	0	2	4	3	4	1	0	2	0	3	0
Personal Base	7	1	5	0	12	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	799	728	843	847	1.642	1.575	222	268	260	316	482	584	340	148	425	121	765	269
	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	0	0	0	0	0	0	18	15	18	12	36	27	498	549	389	432	887	981
Dirección	0	0	0	0	0	0	3	4	11	10	14	14	50	49	110	118	160	167
Mandos Medios	0	0	0	0	0	0	7	7	4	0	11	7	164	184	147	153	311	337
Personal Base	0	0	0	0	0	0	8	4	3	2	11	6	284	316	132	161	416	477
Hotel	0	0	0	0	0	0	30	6	58	13	88	19	875	599	1.180	856	2.055	1.455
Dirección	0	0	0	0	0	0	5	6	13	13	18	19	38	68	136	179	174	247
Mandos Medios	0	0	0	0	0	0	24	0	41	0	65	0	719	478	971	641	1.690	1.119
Personal Base	0	0	0	0	0	0	1	0	4	0	5	0	118	53	72	36	190	89
Club Meliá	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19	10	12	6	31	16
Dirección	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1	3	2
Mandos Medios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	4	6	0	17	4
Personal Base	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	5	4	5	11	10
Otras actividades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	7	23	15	40	22
Dirección	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	4	5	4
Mandos Medios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	6	13	11	23	17
Personal Base	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	1	5	0	12	1
TOTAL	0	0	0	0	0	0	48	21	76	25	124	46	1.409	1.165	1.604	1.309	3.013	2.474

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
PERÍMETRO CONSOLIDADO

GRI 404-3	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	373	392	265	306	638	698	41	51	29	42	70	93	66	91	77	72	143	163
Dirección	37	33	69	75	106	108	2	4	9	15	11	19	8	8	21	18	29	26
Mandos Medios	108	110	95	104	203	214	20	30	14	18	34	48	29	37	34	31	63	68
Personal Base	228	249	101	127	329	376	19	17	6	9	25	26	29	46	22	23	51	69
Hotel	324	322	415	515	739	837	153	214	163	265	316	479	147	46	188	42	335	88
Dirección	21	26	51	84	72	110	6	19	25	45	31	64	0	13	13	26	13	39
Mandos Medios	261	279	335	406	596	685	121	187	133	217	254	404	112	6	157	8	269	14
Personal Base	42	17	29	25	71	42	26	8	5	3	31	11	35	27	18	8	53	35
Club Meliá	0	3	0	1	0	4	0	0	0	0	0	0	19	7	12	5	31	12
Dirección	0	1	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	3	0
Mandos Medios	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	11	2	6	0	17	2
Personal Base	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	5	4	5	11	10
Otras actividades	5	7	8	10	13	17	1	0	2	4	3	4	1	0	4	1	5	1
Dirección	0	0	1	3	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	1
Mandos Medios	4	6	6	7	10	13	1	0	2	4	3	4	1	0	2	0	3	0
Personal Base	1	1	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	702	724	688	832	1.390	1.556	195	265	194	311	389	576	233	144	281	120	514	264
	CUBA						ASIA						TOTAL					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Oficinas Corporativas	0	0	0	0	0	0	18	15	18	12	36	27	498	549	389	432	887	981
Dirección	0	0	0	0	0	0	3	4	11	10	14	14	50	49	110	118	160	167
Mandos Medios	0	0	0	0	0	0	7	7	4	0	11	7	164	184	147	153	311	337
Personal Base	0	0	0	0	0	0	8	4	3	2	11	6	284	316	132	161	416	477
Hotel	0	0	0	0	0	0	0	6	0	13	0	19	624	588	766	835	1.390	1.423
Dirección	0	0	0	0	0	0	0	6	0	13	0	19	27	64	89	168	116	232
Mandos Medios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	494	472	625	631	1.119	1.103
Personal Base	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	103	52	52	36	155	88
Club Meliá	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19	10	12	6	31	16
Dirección	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1	3	2
Mandos Medios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	4	6	0	17	4
Personal Base	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	5	4	5	11	10
Otras actividades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	7	14	15	21	22
Dirección	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	4	3	4
Mandos Medios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	6	10	11	16	17
Personal Base	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	2	1
TOTAL	0	0	0	0	0	0	18	21	18	25	36	46	1.148	1.154	1.181	1.288	2.329	2.442

FORMACIÓN
PERÍMETRO AGREGADO

GRI 404-1

TOTAL**POR GÉNERO**

Total Participantes	158.963
Participantes - Hombre	68.626
Participantes - Mujer	90.337
Horas Totales	1.588.783,23
Horas - Hombre	992.829,94
Horas - Mujer	595.953,29

POR CATEGORÍA PROFESIONAL

Total Participantes	158.963
Participantes - Dirección	2.243
Participantes - Mandos Medios	10.859
Participantes - Personal Base	145.861
Horas Totales	1.588.783,23
Horas - Dirección	17.883,87
Horas - Mandos Medios	112.440,76
Horas - Personal Base	1.458.458,60

Total Cursos	7.803
--------------	-------

Horas / Participante	10
----------------------	----

HORAS / EMPLEADO 34,56

Horas / Empleado (Hombre)	38,69
Horas / Empleado (Mujer)	29,35

HORAS / EMPLEADO 34,56

Horas / Empleado (Dirección)	44,19
Horas / Empleado (Mandos Medios)	22,58
Horas / Empleado (Personal Base)	35,94

FORMACIÓN
PERÍMETRO CONSOLIDADO

GRI 404-1

TOTAL**POR GÉNERO**

Total Participantes	90.341,00
Participantes - Hombre	39.419,00
Participantes - Mujer	50.922,00
Horas Totales	554.999,15
Horas - Hombre	304.659,65
Horas - Mujer	250.339,50

POR CATEGORÍA PROFESIONAL

Total Participantes	90.341,00
Participantes - Dirección	1.839,00
Participantes - Mandos Medios	8.583,00
Participantes - Personal Base	79.918,00
Horas Totales	554.999,15
Horas - Dirección	15.140,25
Horas - Mandos Medios	99.806,35
Horas - Personal Base	440.052,55

Total Cursos	3.415
--------------	-------

Horas / Participante	6
----------------------	---

HORAS / EMPLEADO 26,10

Horas / Empleado (Hombre)	25,07
Horas / Empleado (Mujer)	27,48

HORAS / EMPLEADO 26,10

Horas / Empleado (Dirección)	48,11
Horas / Empleado (Mandos Medios)	32,19
Horas / Empleado (Personal Base)	24,66

DIFERENCIA DE SALARIOS (BRECHA)
PERÍMETRO CONSOLIDADO

GRI 405-2

FIJO+COMPL	ESPAÑA	DOMINICANA	MEXICO	ALEMANIA	FRANCIA	ITALIA	REINO UNIDO	CHINA	BRASIL	USA
Hotel										
Dirección	0,95	-	0,85	0,85	1,05	-	1,82		0,87	
Mandos Medios	0,89	1,05	1,00	0,93	0,88	0,92	1,19		0,89	1,10
Personal Base	0,95	1,12	1,06	0,96	0,95	1,82	0,95		1,01	1,04
Corporativo										
Dirección	0,96			-				-		-
Mandos Medios	0,93	-	-	-	-	-	-	0,75	-	0,84
Técnicos	0,92	0,88	0,78	0,88	0,93	0,79	0,92	1,07	0,73	0,90
Personal Base	0,87	1,06	0,86	0,81	0,87	-	-	0,89	1,15	1,11
TOTAL	ESPAÑA	DOMINICANA	MEXICO	ALEMANIA	FRANCIA	ITALIA	REINO UNIDO	CHINA	BRASIL	USA
Hotel										
Dirección	0,96	-	0,87	0,84	1,06	-	1,82		0,87	-
Mandos Medios	0,89	1,04	1,01	0,93	0,87	0,91	1,25		0,89	1,11
Personal Base	0,95	1,12	1,06	0,96	0,95	1,82	0,95		1,00	1,04
Corporativo										
Dirección	1,07			-				-		-
Mandos Medios	0,93	-	-	-	-	-	-	0,90	-	0,79
Técnicos	0,94	0,89	0,78	0,88	0,97	0,81	0,95	1,03	0,76	0,88
Personal Base	0,89	1,09	0,86	0,78	0,87	-	-	0,89	1,15	1,09

DIFERENCIA DE SALARIOS (BRECHA)
PERÍMETRO CONSOLIDADO

ESPAÑA		DOMINICANA		MEXICO		ALEMANIA		FRANCIA		ITALIA		REINO UNIDO		CHINA		BRASIL		USA		
Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	
Hotel																				
Dirección	77.600	81.045		192.682	C	163.464	C	100.415	46.293	C		C	C	C			56.984	65.534		C
Mandos Medios	32.922	37.193	35.279	34.017	28.915	28.728	35.318	38.059	24.449	28.129	39.442	43.501	59.075	47.180			19.388	21.808	71.331	64.227
Personal Base	20.022	21.092	3.854	3.437	3.986	3.768	22.786	23.659	21.435	22.575	40.485	22.269	22.178	23.286			6.479	6.505	25.720	24.800
Corporativo																				
Directivos	C	183.710						C								C				C
Mandos Medios	81.107	86.829		C		C		153.750		C		C		C		102.834		C	133.113	C
Técnicos	41.934	44.689	45.658	C	38.567	49.512	64.890	C	54.778	56.442	C	C	68.237	71.714	42.695	C	61.640	81.539	79.345	90.448
Personal Base	25.184	28.454	15.821	14.541	14.940	17.458	28.546	C	35.137	40.578	C		C		C	C	22.185	C	44.477	C

C: dado que la muestra es inferior a 5 personas no se reporta el dato por cuestiones de confidencialidad

REMUNERACIONES MEDIAS POR PAÍS Y GÉNERO
PERÍMETRO CONSOLIDADO

	Rango edad	Promedio Mujer EUR	Promedio Hombre EUR
España	>50	22.453	27.387
	>30 < 50	23.093	25.558
	<30	20.254	20.182
Rep. Dominicana	>50	7.912	9.443
	>30 < 50	6.759	5.662
	<30	4.326	3.304
EE.UU.	>50	66.128	70.016
	>30 < 50	58.912	56.846
	<30	36.236	28.307
México	>50	12.025	11.557
	>30 < 50	6.567	8.738
	<30	4.236	3.478
Alemania	>50	24.782	33.295
	>30 < 50	27.390	31.453
	<30	23.431	23.024
China	>50	C	C
	>30 < 50	42.058	72.018
	<30	C	C
Francia	>50	24.704	23.073
	>30 < 50	22.405	25.347
	<30	21.368	21.855
Brasil	>50	31.920	43.131
	>30 < 50	20.955	25.810
	<30	12.909	C
Reino Unido	>50	21.856	35.591
	>30 < 50	31.374	31.898
	<30	22.652	21.344
Italia	>50	33.854	C
	>30 < 50	26.387	31.138
	<30	68.187	20.773

C: dado que la muestra es inferior a 5 personas no se reporta el dato por cuestiones de confidencialidad

TABLA DE DESPIDOS
PERÍMETRO CONSOLIDADO

	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
30	42	146	188
30 - 50	107	207	314
50	21	35	56
	170	388	558
Dirección	2	10	12
Mandos Medios	32	47	79
Personal Base	136	331	467
	170	388	558

TOTAL CONSUMOS Y AHORROS ENERGÉTICOS
PERÍMETRO AGREGADO
GRI 302-1

CONSUMO	UNIDAD	2018	INCREMENTO %	2017	INCREMENTO %	2016
Electricidad Fuentes 100% renovables	MWh	230.182,58	2,96%	223.561,35	1,48%	220.305,88
	GJ	828.657,28		804.820,87		793.101,16
Electricidad	MWh	431.701,85	-0,53%	434.011,96	-2,73%	446.193,02
	GJ	1.554.126,65		1.562.443,05		1.606.294,88
Gas Natural	m3	11.145.634,52	9,53%	10.175.988,51	0,44%	10.131.538,16
	GJ	482.048,69		440.111,50		438.189,03
Propano	tn	4.402,52	-2,03%	4.493,59	12,12%	4.007,85
	GJ	200.314,50		204.458,19		182.357,13
Gasóleo	m3	3.503,55	-7,05%	3.769,15	-9,25%	4.153,55
	GJ	134.081,05		144.245,18		158.956,29
District Heating	MWh	33.955,42	1,92%	33.316,42	0,53%	33.141,04
	GJ	122.239,50		119.939,10		119.307,73
District Cooling	MWh	42.962,42	-9,00%	47.211,25	-7,56%	51.069,81
	GJ	154.664,70		169.960,51		183.851,30
TOTAL (GJ)		2.647.475,09	0,24%	2.641.157,54	-1,78%	2.688.956,35

TOTAL CONSUMOS Y AHORROS ENERGÉTICOS
PERÍMETRO CONSOLIDADO
GRI 302-1

CONSUMO	UNIDAD	2018
Electricidad Fuentes 100% renovables	MWh	161.130,27
	GJ	580.068,97
Electricidad	MWh	283.475,02
	GJ	1.020.510,09
Gas Natural	m3	8.216.861,88
	GJ	355.379,28
Propano	tn	3.292,10
	GJ	149.790,46
Gasóleo	m3	2.104,69
	GJ	80.546,37
District Heating	MWh	33.955,42
	GJ	122.239,50
District Cooling	MWh	42.962,42
	GJ	154.664,70
TOTAL (GJ)		1.883.130,39

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

GASTOS AMBIENTALES (€)
PERÍMETRO AGREGADO

	2018	2017	Dif. (%)
Análisis bacteriológico	867.077,07	896.797,05	-3,31%
Auditoría calidad	24.510,48	110.564,05	-77,83%
Medioambiente	113.891,43	110.478,81	3,09%
Cánon alcantarillado	1.860.246,39	1.683.896,26	10,47%
Basuras	3.643.240,26	3.730.724,40	-2,34%
Cánon agua	1.775.728,49	1.744.383,52	1,80%
TOTAL	8.284.694,12	8.276.844,09	0,09%

GASTOS AMBIENTALES (€)
PERÍMETRO CONSOLIDADO

	2018	2017	Dif. (%)
Análisis bacteriológico	758.101,32	758.100,06	0,00%
Auditoría calidad	23.750,48	106.004,05	-77,59%
Medioambiente	96.418,27	97.278,45	-0,88%
Cánon alcantarillado	1.446.889,44	1.342.138,63	7,80%
Basuras	3.156.514,83	3.227.537,55	-2,20%
Cánon agua	1.503.995,07	1.495.213,79	0,59%
TOTAL (GJ)	6.985.669,41	7.026.272,53	-0,58%

EMISIONES NOx
PERÍMETRO AGREGADO

GRI 305-7	2018	Incr. %	2017
NOx (Kg)	98.140,79	2,61%	95.643,12

EMISIONES NOx
PERÍMETRO CONSOLIDADO

GRI 305-7	2018
NOx (Kg)	71.184,74

EMISIONES SOx
PERÍMETRO AGREGADO

GRI 305-7	2018	Incr. %	2017
SOx (Kg)	14.641,70	-4,95%	15.404,61

EMISIONES SOx
PERÍMETRO CONSOLIDADO

GRI 305-7	2018
SOx (Kg)	9.135,93

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

INDICE SALUD LABORAL
PERÍMETRO CONSOLIDADO

Gri 403-2

	INDICE DE INCIDENCIA						INDICE DE FRECUENCIA						INDICE DE GRAVEDAD						DURACIÓN MEDIA					
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
AMERICA	76,69		60,68		66,10		38,56		34,04		35,68		0,40		0,42		0,41		10,30		12,23		11,47	
EMEA	43,48		43,31		43,39		30,94		30,91		30,92		0,12		0,25		0,18		3,79		7,98		5,94	
ESPAÑA	62,41	55,55	47,73	49,57	55,24	52,55	38,02	31,21	26,64	27,57	32,19	29,37	0,61	0,49	0,50	0,43	0,55	0,46	15,97	15,61	18,66	15,72	17,10	15,66
ASIA	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
BRASIL	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
	% ABSENTISMO POR ACCIDENTE LABORAL						% ABSENTISMO POR CONTINGENCIA COMÚN						% ABSENTISMO											
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL		FEMENINO		MASCULINO		TOTAL							
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017						
AMERICA	0,32%		0,33%		0,33%		s/d		s/d		s/d		s/d		s/d		s/d							
EMEA	0,12%		0,15%		0,13%		s/d		s/d		s/d		s/d		s/d		s/d							
ESPAÑA	0,40%	0,39	0,49%	0,35	0,44%	0,37	4,74%	3,10	3,17%	2,37	3,94%	2,73	5,22%	3,49	3,57%	2,72	4,38%	3,10						
ASIA	0,00		0,00		0,00		s/d		s/d		s/d		s/d		s/d		s/d							
BRASIL	0,00		0,00		0,00		s/d		s/d		s/d		s/d		s/d		s/d							

No se incluyen Accidentes In Itinere

En España, se registra fallecimiento de un trabajador (muerte súbita en lugar de trabajo) en Meliá Sevilla".

Las horas de absentismo a nivel global (perímetro consolidado) se han estimado en 1.573.941,39. Dato estimado a partir de datos reales de un 41% de plantilla.

Índice de contenidos GRI

Código GRI	GRI	REPORTADO	PÁGINA	Comentarios / Omisiones
GRI 102: Datos generales				
Perfil de la organización				
102-1	Nombre de la organización	Sí	210	Melia Hotels International
102-2	Actividades, marcas, productos y servicios	Sí	36-61	
102-3	Ubicación de la sede	Sí	178	
102-4	Ubicación de las operaciones	Sí	18-19	
102-5	Propiedad y forma jurídica	Sí	214	Nota 1
102-6	Mercados servidos	Sí	36-51	
102-7	Tamaño de la organización	Sí	18-19	
102-8	Información sobre empleados y otros trabajadores	Sí	184-190	
102-9	Cadena de suministro	Sí	128-131	
102-10	Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	Sí	18-19	
102-11	Principio o enfoque de precaución	Sí	214	Nota 2
102-12	Iniciativas externas	Sí	110-111;144-145;179	
102-13	Afiliación a asociaciones	Sí	179	
Estrategia				
102-14	Declaración de los altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	Sí	4-5	
102-15	Principales impactos, riesgos y oportunidades	Sí	22-25;168-170	
Ética y transparencia				
102-16	Valores, principios, estándares y normas de conducta	Sí	12-13	
102-17	Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	Sí	171-174	
Gobierno				
102-18	Estructura de gobernanza	Sí	150-161	
102-19	Delegación de autoridad	Sí	158-159	
102-20	Responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales	Sí	151-155	
102-21	Consulta a grupos de interés sobre temas económicos, ambientales y sociales	Sí	26-27	
102-22	Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités	Sí	151-158	
102-23	Presidente del máximo órgano de gobierno	Sí	154	
102-24	Nominación y selección del máximo órgano de gobierno	Sí	153	
102-25	Conflictos de intereses	Sí	214	Nota 3
102-26	Función del máximo órgano de gobierno en la selección de objetivos, valores y estrategia	Sí	153	
102-27	Conocimientos colectivos del máximo órgano de gobierno	Sí	154	
102-28	Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	Sí	155	
102-29	Identificación y gestión de los impactos económicos, ambientales y sociales	Sí	26-27;168-170	
102-30	Eficacia de los procesos de gestión del riesgo	Sí	164-167	
102-31	Evaluación de temas económicos, ambientales y sociales	Sí	26-27;168-170	
102-32	Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad	Sí	210	Formulación del Informe Integrado en el Consejo de Administración
102-33	Comunicación de preocupación críticas	No	-	
102-34	Naturaleza y número total de preocupaciones críticas	No	-	
102-35	Políticas de remuneración	Sí	162-163	
102-36	Proceso para determinar la remuneración	Sí	162-163	
102-37	Involucración de los grupos de interés en la remuneración	Sí	162-163	
102-38	Ratio de compensación total anual	Sí	162-163	
102-39	Ratio del incremento porcentual de la compensación total anual	Sí	162-163	
Participación de los grupos de interés				
102-40	Lista de grupos de interés	Sí	111	
102-41	Acuerdos de negociación colectiva	Sí	210	A nivel consolidado, el 81% de nuestros trabajadores está sujeto a convenio. A nivel agregado, el 56%
102-42	Identificación y selección de grupos de interés	Sí	110-111	
102-43	Enfoque para la participación de los grupos de interés	Sí	110-111	
102-44	Temas y preocupaciones clave mencionados	Sí	26-27	
Práctica de reporting				
102-45	Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	Sí	210	Anexo I Cuentas Anuales
102-46	Definición de los contenidos de los informes y las coberturas del tema	Sí	26-27	
102-47	Lista de temas materiales	Sí	26-27	
102-48	Reexpresión de la información	Sí	6	
102-49	Cambios en la elaboración del informe	Sí	6	
102-50	Periodo objeto del informe	Sí	210	1-Enero-2018 a 31-Diciembre-2018

Código GRI	GRI	REPORTADO	PÁGINA	Comentarios / Omisiones
102-51	Fecha del último informe	Sí	211	Informe Integrado 2017
102-52	Ciclo de elaboración de informes	Sí	211	Anual
102-53	Punto de contacto para preguntas sobre el informe	Sí	6	
102-54	Declaración de elaboración del informe de conformidad con los Estándares GRI	Sí	6	
102-55	Índice de contenidos GRI	Sí	6	
102-56	Verificación externa	Sí	6	
GRI 103: Enfoque de gestión				
103-1	Explicación del tema material y su cobertura	Sí	Negocio: 16-19;26-61;72-102 Gobierno Corporativo: 146-159;167-173 Políticas: 161 Responsabilidad Corporativa: 108-109 Entorno: 22-25;168-169 Medioambiente: 112-126 Biodiversidad: 123 Filantropía: 144-145 Económicos: 2-3;74-105 Personas: 132-141	En las páginas señaladas se da respuesta a los distintos enfoques de gestión de los asuntos materiales
103-2	El enfoque de gestión y sus componentes			
103-3	Evaluación del enfoque de gestión			
GRI 201: Desempeño económico				
201-1	Valor económico directo generado y distribuido	Sí	30	
201-2	Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades derivados del cambio climático	Sí	112-115;168-170;211	Los riesgos y oportunidades derivados del cambio climático son considerados en el modelo de gestión de riesgos de nuestra Compañía
201-3	Obligaciones del plan de beneficios definidos y otros planes de jubilación	Sí	214	Nota 4
201-4	Asistencia financiera recibida del gobierno	Sí	211	Las subvenciones en el ejercicio ascendieron a 515.393,49 € a nivel consolidado y 752.752,87 € a nivel agregado. Por otra parte, se recibieron en el ejercicio, en concepto de bonificaciones para formación 599.860,06 € a nivel consolidado y 712.785,92 € a nivel agregado. Los gobiernos no forman parte de la estructura accionarial
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	Sí	191	
GRI 203: Impactos económicos indirectos				
203-1	Inversiones en infraestructura y servicios apoyados	Sí	146-149	
203-2	Impactos económicos indirectos significativos	Sí	146-149	
GRI 204: Prácticas de compras				
204-1	Proporción de gasto en proveedores locales	Sí	131	Cálculo sobre el 74% del portfolio en propiedad, alquiler y gestión. El 100% de los hoteles en propiedad y alquiler están considerados en el cálculo
GRI 205: Anticorrupción				
205-1	Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción	Sí	211	Durante el ejercicio se han realizado auditorías internas a 168 hoteles
205-2	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	Sí	171-174	Además de lo expuesto en las páginas referenciadas, indicar que todos los empleados reciben formación obligatoria sobre el código ético. Además, todos los directivos firman una política de comportamiento directivo que incluye aspectos
205-3	Casos confirmados de corrupción y medidas tomadas	Sí	211	En el ejercicio no se ha dado ningún caso de corrupción
GRI 206: Prácticas anticompetitivas				
206-1	Acciones jurídicas relacionadas con la competencia desleal y las prácticas monopolísticas y contra la libre competencia	Sí	211	En el ejercicio no ha habido ningún procedimiento legal por prácticas monopolísticas, colusorias y contra la libre competencia
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	207	
302-2	Consumo energético fuera de la organización	No	-	
302-3	Intensidad energética	Sí	211	0,119 GJ/estancia en perímetro agregado y 0,128 GJ/estancia en perímetro consolidado
302-4	Reducción del consumo energético	Sí	118	
302-5	Reducciones de los requisitos energéticos de los productos y servicios	Sí	118	

Código GRI	GRI	REPORTADO	PÁGINA	Comentarios / Omisiones
GRI 303: Agua				
303-1	Extracción de agua por fuente	Sí	118	
303-2	Fuentes de agua significativamente afectadas por la extracción de agua	No	-	
303-3	Agua reciclada y reutilizada	No	-	
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	Sí	123	
304-3	Hábitats protegidos o restaurados	No	-	
304-4	Especies incluidas en la Lista Roja de la UICN y listas de naciones de conservación cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por la operación	No	-	
GRI 305: Emisiones				
305-1	Emisiones directas de GEI (Alcance 1)	Sí	118	
305-2	Emisiones indirectas de GEI (Alcance 2)	Sí	118	
305-3	Otras emisiones indirectas de GEI (Alcance 3)	Sí	118	
305-4	Intensidad de las emisiones de GEI	Sí	212	11,600 Kg CO2/estancia en perímetro agregado y 15,179 Kg CO2/estancia en perímetro consolidado
305-5	Reducción de las emisiones de GEI	Sí	118	
305-6	Emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono (SAO)	No	-	
305-7	Óxidos de nitrógeno (NOx), óxidos de azufre (SOx), y otras emisiones significativas atmosféricas	Sí	208	
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	212	En el ejercicio no ha habido ningún derrame significativo
306-4	Transporte de residuos peligrosos	No	-	
306-5	Cuerpos de agua afectados por vertidos de agua y/o ecorrientías	No	-	
GRI 307: Cumplimiento medioambiental				
307-1	Incumplimiento de la legislación y normativa ambiental	Sí	212	En el ejercicio no ha habido ningún incumplimiento de leyes y regulaciones medioambientales
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	212	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	196-197	
401-2	Beneficios para empleados a tiempo completo que no son otorgados a empleados a tiempo parcial o temporales	No	-	
401-3	Permiso de paternidad	Sí	194-195	
GRI 402: Relaciones laborales				
402-1	Plazos de aviso mínimos sobre cambios operacionales	Sí	212	Según el país y el hotel, se cumplen los plazos mínimos estipulados por los convenios colectivos aplicables o, en su ausencia, lo que marque la legislación correspondiente
GRI 403: Salud laboral y seguridad				
403-1	Representación de los trabajadores en comités formales trabajador-empresa de salud y seguridad	Sí	212	El 83,35% de los trabajadores en perímetro agregado y el 83,56% en perímetro consolidado están representados en Comités de seguridad y salud. A día de hoy no hemos conseguido recopilar la información a nivel internacional para la publicación de este informe.
403-2	Tipos de accidentes y tasas de frecuencia de accidentes, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de muertes por accidente laboral o enfermedad profesional	Sí	209	
403-3	Trabajadores con alta incidencia o alto riesgo de enfermedades relacionadas con su actividad	Sí	212	No existen en la Compañía profesiones con una incidencia o riesgo elevado de enfermedad. Según análisis corporativo, se estima que los potenciales riesgos globales asociados a enfermedades profesionales serían las mismas casuísticas que en España, ya que éstas están asociadas a cada puesto de trabajo
403-4	Temas de salud y seguridad tratados en acuerdos formales con sindicatos	Sí	214	Nota 5
GRI 404: Formación y educación				
404-1	Media de horas de formación al año por empleado	Sí	204	
404-2	Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición	No	-	
404-3	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional	Sí	202-203	
GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades				
405-1	Diversidad en órganos de gobierno y empleados	Sí	154; 185-186	
405-2	Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres	Sí	205	

Código GRI	GRI	REPORTADO	PÁGINA	Comentarios / Omisiones
GRI 406: No discriminación				
406-1	Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas	Sí	212	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	213	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	213	No existe riesgo en la Compañía. Meliá Hotels International tiene un acuerdo con UIF-UITA que incluye estos aspectos, además de un convenio suscrito al respecto con UNICEF y en 2018 se han incluido cláusulas específicas de este asunto en el código ético, código ético de proveedores y la política de derechos humanos
GRI 409: Trabajo forzoso u obligado				
409-1	Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo forzoso u obligatorio	Sí	213	No existe riesgo en la Compañía. Meliá Hotels International tiene un acuerdo con UIF-UITA que incluye estos aspectos, además de un convenio suscrito al respecto con UNICEF y en 2018 se han incluido cláusulas específicas de este asunto en el código ético, código ético de proveedores y la política de derechos humanos
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	213	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	213	Los acuerdos de inversión y contratos formales significativos no incluyen cláusulas de derechos humanos. Dicha cláusula se firma en los contratos con proveedores y acreedores de servicios, así como con touroperadores. Consideramos inversión significativa a aquella que es superior a 100.000 €
GRI 413: Comunidades locales				
413-1	Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones de impacto y programas de desarrollo	Sí	108-109; 144-149; 180-182	
413-2	Operaciones con impactos negativos (significativos y potenciales) en las comunidades locales	No	-	
GRI 414: Evaluación social de proveedores				
414-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios sociales	Sí	213	100% de nuestros proveedores seleccionados para compras en hoteles de propiedad y alquiler
414-2	Impactos sociales negativos en la cadena de suministro y medidas adoptadas	No	-	
GRI 415: Política pública				
415-1	Contribuciones a partidos y/o representantes políticos	Sí	213	En el ejercicio no se ha realizado ninguna contribución política. Nuestro código ético lo prohíbe
GRI 416: Salud y seguridad del cliente				
416-1	Evaluación de los impactos de salud y seguridad de los productos o servicios	Sí	135	
416-2	Casos de incumplimiento relativos a los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y servicios	Sí	213	En el ejercicio no se han registrado incidentes por incumplimiento normativo en relación a los impactos de productos y servicios en la salud y seguridad
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	213	En el ejercicio no se ha incumplido ninguna regulación o código voluntario relativo a la información y al etiquetado en el período de reporte. Nuestro código ético lo prohíbe.
417-3	Casos de incumplimiento relacionados con comunicaciones de marketing	Sí	213	En el ejercicio no se han dado casos de incumplimiento de normativas o códigos voluntarios relativos a la comunicación o publicidad. Nuestro código ético lo prohíbe.
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	213	En el ejercicio no se han dado reclamaciones sobre la violación de la privacidad o fuga de datos de clientes
GRI 419-1: Cumplimiento socioeconómico 2016				
419-1	Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico	Sí	213	No se han recibido multas significativas (>30.000 €) derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones sociales y económicas

NOTA 1

Meliá Hotels International, S.A. (la Sociedad) es una entidad legalmente constituida en Madrid el 24 de junio de 1986, bajo la denominación social de Investman, S.A. Con fecha 1 de junio de 2011 se aprobó el cambio de denominación social, pasando a denominarse Meliá Hotels International, S.A. La Sociedad trasladó en 1998 su domicilio social al nº24 de la calle Gremio Toneleros, de Palma de Mallorca.

Melia Hotels International, S.A. (el Grupo) es la sociedad matriz del Grupo Meliá Hotels International, el cual presenta (de acuerdo con lo exigido en el Código de Comercio) cuentas anuales consolidadas a efectos de mostrar la situación patrimonial y financiera del Grupo.

NOTA 2

En relación a las iniciativas para mitigar el impacto de nuestra actividad y atendiendo al principio de precaución, dentro del sistema de preaperturas se incluyen una serie de criterios medioambientales, a revisar antes de la apertura de cualquier hotel que se construya o se adquiera a un tercero. Los criterios que se revisan son:

- Disposición de la información corporativa medioambiental pertinente
- Gestión de residuos
- Control de vertidos a los desagües o vertidos directos al medio natural
- Eficiencia energética e hídrica
- Control de emisiones atmosféricas

NOTA 3

Es obligación de los Consejeros informar a la Compañía de cualquier situación de conflicto directo o indirecto que pudiera tener con el interés de la sociedad, de conformidad con lo previsto en el art. 28 del Reglamento del Consejo de Administración. Asimismo, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, de conformidad con lo previsto en el art. 15.2. del Reglamento del Consejo de Administración, deberá informar al Consejo de Administración sobre transacciones que impliquen o puedan implicar conflictos de interés y proponiendo, en su caso, las medidas a adoptar.

NOTA 4

Prestaciones post-empleo: el coste de los planes de pensiones de prestación definida se determina mediante valoraciones actuariales. Las valoraciones actuariales requieren la utilización de hipótesis sobre los tipos de descuento, la rentabilidad de los activos, los incrementos de los salarios, las tablas de mortalidad y rotación, así como sobre la edad de jubilación de los empleados con derecho a estas prestaciones. Estas estimaciones están sujetas a incertidumbres significativas debido al largo plazo de liquidación de estos planes.

La valoración de estas obligaciones ha sido realizada por expertos independientes de reconocido prestigio, mediante técnicas de valoración actuarial.

Planes de Pensiones de prestación definida: Los planes de pensiones que no tienen carácter de aportación definida, se consideran de prestación definida. Generalmente, los planes de prestaciones definidas establecen el importe de la prestación que recibirá el empleado en el momento de su jubilación, normalmente en función de uno o más factores como la edad, años de servicio y remuneración.

El Grupo reconoce en balance una provisión respecto a los premios de prestación definida establecidos en los convenios colectivos por la diferencia entre el valor actual de las retribuciones comprometidas y el valor razonable de los eventuales activos afectos a los compromisos con que se liquidarán las obligaciones, minorado, en su caso, por el importe de los costes por servicios pasados no reconocidos todavía.

Si de la diferencia anterior surge un activo, su valoración no puede superar el valor actual de los beneficios económicos disponibles en forma de reembolsos procedentes del plan o reducciones en las aportaciones futuras al mismo.

Los costes por servicios pasados se reconocen inmediatamente en la cuenta de pérdidas y ganancias, excepto cuando se trate de derechos revocables, en cuyo caso, se imputan a la cuenta de pérdidas y ganancias de forma lineal en el periodo que resta hasta que los derechos por servicios pasados son irrevocables.

El valor actual de la obligación se determina mediante métodos actuariales de cálculo e hipótesis financieras y actuariales no sesgadas y compatibles entre sí. La Compañía reconoce, directamente en el Estado de resultado global, las pérdidas y ganancias derivadas de la variación en el valor actual y, en su caso, de los activos afectos, por cambios en las hipótesis actuariales o de ajustes por la experiencia.

Determinados convenios colectivos vigentes aplicables a algunas compañías del Grupo establecen que el personal fijo que opte por extinguir su contrato con la Compañía con un determinado número de años vinculado a la misma, percibirá un premio en metálico equivalente a un número de mensualidades proporcional a los años trabajados. Durante el ejercicio se ha realizado una evaluación de dichos compromisos de acuerdos con las hipótesis actuariales del modelo de rotación propio del Grupo, aplicando el método de cálculo conocido como Crédito Unitario Proyectado e hipótesis demográficas correspondientes a las tablas PER2000P.

El saldo de provisiones, así como la activación de pagos por servicios futuros, cubren estos compromisos adquiridos, según estudio actuarial realizado por experto independiente. En la Nota 17.2 de las Cuentas Anuales Consolidadas se ofrecen más detalles sobre esta valoración.

En lo que se refiere a los compromisos por pensiones y obligaciones estipuladas en convenios colectivos afectados por la Orden Ministerial de 2 de noviembre de 2006, el Grupo ha realizado las exteriorizaciones correspondientes. Los activos afectos a estas operaciones de externalización se presentan minorando el saldo de los compromisos adquiridos.

NOTA 5

Meliá no mantiene acuerdos específicos con sindicatos en materia de seguridad y salud más allá que los incluidos en los convenios colectivos aplicables. Dichos convenios incluyen, según el caso, aspectos como formación en seguridad y salud, seguros o equipamiento de seguridad, entre otros. En caso de no incluir estos convenios aspectos concretos sobre Seguridad y Salud, en último término se cumple al menos con lo estipulado en materia de seguridad y salud en la legislación de cada país

Trazabilidad estado de información no financiera

Atendiendo a la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, a continuación presentamos la tabla de trazabilidad donde vinculamos cada punto de la ley con nuestros indicadores GRI y las páginas del presente informe donde se puede encontrar la información pertinente. Esta tabla tiene un alcance global y los conceptos incluidos en ella se consideran materiales.

CONTENIDOS	ESTÁNDARES GRI RELACIONADOS	APARTADOS DEL DOCUMENTO	PÁGINAS
Modelo de Negocio			
Descripción del modelo de negocio del grupo, incluyendo entorno empresarial, organización y estructura, mercados en los que opera, objetivos y estrategias, y los principales factores o tendencias que puedan afectar a su evolución	102-16	Esencia de Meliá	12-15
	201-1	Modelo de negocio	28-30
	102-2; 102-6	Nuestras Marcas	36-53
	102-15	Visión del Entorno	22-25
	de 102-18 a 102-20; de 102-22 a 102-27	Gobierno Corporativo	150-163
	102-4; 102-7; 102-10	Mapa de Presencia	18-19
Una descripción de las políticas que aplica el grupo, incluyendo los procedimientos de diligencia debida para la evaluación, prevención y atenuación de riesgos e impactos, así como los procedimientos de verificación y control	-	Foco Estratégico	32-35
	-	Gobierno Corporativo	161
	102-29; 102-30; 102-31; 201-2	Gestión de Riesgos	164-170
	102-17; 205-2	Cumplimiento	171-174
Los principales riesgos relacionados con las actividades del grupo, incluyendo cómo el grupo gestiona dichos riesgos y qué procedimientos utiliza para detectarlos y evaluarlos	102-29; 102-30; 102-31; 201-2	Gestión de Riesgos	164-170
Indicadores clave de resultados no financieros que sean pertinentes respecto a la actividad empresarial concreta, y que cumplan con los criterios de comparabilidad, materialidad, relevancia y fiabilidad	Estándar GRI	Índice de contenidos GRI	210-213
Cuestiones Medioambientales			
Información Global			
Información detallada sobre los efectos actuales y previsibles de las actividades de la empresa en el medio ambiente, los procedimientos de evaluación o certificación ambiental, los recursos dedicados a la prevención de riesgos ambientales y la aplicación del principio de precaución	102-11; 201-2; 307-1	Gestión Medioambiental	112-126; 180-182; 214
Contaminación			
Medidas para prevenir, reducir o reparar las emisiones de carbono teniendo en cuenta cualquier forma de contaminación atmosférica específica de una actividad	de 305-1 a 305-5; 305-7	Gestión Medioambiental	112-126; 208; 212
Economía circular			
Medidas de prevención, reciclaje, reutilización, otras formas de recuperación y eliminación de desechos	-	Gestión Medioambiental	116-117; 119-122; 125
Acciones para combatir el desperdicio de alimentos	-	Experiencias Gastronómicas	54-55
Uso sostenible de los recursos			
El consumo de agua	303-1	Gestión Medioambiental	116-118
Consumo de materias primas y las medidas adoptadas para mejorar la eficiencia de su uso	-	Experiencias Gastronómicas	54-55
	-	Gestión Medioambiental	119-121
Consumo de energía y medidas tomadas para mejorar la eficiencia energética y el uso de energías renovables.	302-1; de 302-3 a 302-5	Gestión Medioambiental	116-118
Cambio Climático			
Los elementos importantes de las emisiones de gases de efecto invernadero generados como resultado de las actividades de la empresa	de 305-1 a 305-5; 305-7	Gestión Medioambiental	112-115; 118
Las medidas adoptadas para adaptarse a las consecuencias del cambio climático;	-	Gestión Medioambiental	116-122
Las metas de reducción establecidas voluntariamente a medio y largo plazo para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero	-	Gestión Medioambiental	126
Protección de la biodiversidad			
Medidas tomadas para preservar o restaurar la biodiversidad y los impactos causados en áreas protegidas	103; 304-2; 306-3	Gestión Medioambiental	123-124
Cuestiones Sociales y relativas al Personal			
Empleo			
Número total y distribución de empleados por sexo, edad, país y clasificación profesional	102-8; 405-1	Indicadores GRI	184-186; 191-192; 198-199
Número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo	102-8	Indicadores GRI	189-190
Promedio anual de contratos indefinidos, de contratos temporales y de contratos a tiempo parcial por sexo, edad y clasificación profesional	401-1	Indicadores GRI	196
Número de despidos por sexo, edad y clasificación profesional	-	Indicadores GRI	206
Las remuneraciones medias y su evolución desagregados por sexo, edad y clasificación profesional o igual valor	-	Indicadores GRI	206
Brecha salarial, la remuneración de puestos de trabajo iguales o de media de la sociedad	405-2	Indicadores GRI	205
La remuneración media de los consejeros y directivos	de 102-35 a 102-39; 102-28	Gobierno Corporativo	162-163
Implantación de políticas de desconexión laboral	-	Personas	141
	-	Gobierno Corporativo	151
Empleados con discapacidad	-	Personas	138

CONTENIDOS	ESTÁNDARES GRI RELACIONADOS	APARTADOS DEL DOCUMENTO	PÁGINAS
Organización del trabajo			
Número de horas de absentismo	403-2	Indicadores GRI	209
Medidas destinadas a facilitar el disfrute de la conciliación y fomentar el ejercicio corresponsable de estos por parte de ambos progenitores.	401-3	Indicadores GRI	194-195
	-	Personas	133
Salud y seguridad			
Condiciones de salud y seguridad en el trabajo	416-1	Personas	135-137
Accidentes de trabajo, en particular su frecuencia y gravedad, Enfermedades profesionales, desagregado por sexo	de 403-2 a 403-4	Indicadores GRI	209
Relaciones sociales			
Organización del diálogo social	102-12; 102-42; 102-43	Relación con Grupos de Interés	110-111
Porcentaje de empleados cubiertos por convenio colectivo	102-41	Indicadores GRI	210
El balance de los convenios colectivos, particularmente en el campo de la salud y la seguridad en el trabajo	403-1	Personas	135-137
Formación			
Políticas implementadas y la cantidad total de horas de formación por categorías profesionales.	404-1; 404-3	Personas	140; 204
Accesibilidad universal			
Accesibilidad universal de las personas con discapacidad	-	Gestión Medioambiental	115-116
Igualdad			
Medidas adoptadas para promover la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres; planes de igualdad, medidas adoptadas para promover el empleo, protocolos contra el acoso sexual y por razón de sexo, la integración y la accesibilidad universal de las personas con discapacidad; La política contra todo tipo de discriminación y, en su caso, de gestión de la diversidad	405-1; 406-1	Personas	132; 138-139; 141
Derechos Humanos			
Aplicación de procedimientos de diligencia debida en materia de derechos humanos	412-3	Derechos Humanos	142-143
Prevención de los riesgos de vulneración de derechos humanos y, en su caso, medidas para mitigar, gestionar y reparar posibles abusos cometidos			
Denuncias por casos de vulneración de derechos humanos	411-1	Indicadores GRI	213
Promoción y cumplimiento de las disposiciones de los convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo relacionadas con el respeto por la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva	407-1	Derechos Humanos	142-143
La eliminación de la discriminación en el empleo y la ocupación	406-1	Personas	132; 138-139; 141
La eliminación del trabajo forzoso u obligatorio	409-1	Indicadores GRI	213
La abolición efectiva del trabajo infantil	408-1	Indicadores GRI	213
Corrupción y Soborno			
Medidas adoptadas para prevenir la corrupción y el soborno	205-1; 205-2; 205-3	Cumplimiento	175
Medidas para luchar contra el blanqueo de capitales	-	Cumplimiento	175
Aportaciones a fundaciones y entidades sin ánimo de lucro	102-12; 102-13; 415-1	Relaciones Institucionales	179
Sociedad			
Compromisos de la empresa con el desarrollo sostenible			
El impacto de la actividad de la sociedad en el empleo y el desarrollo local	103; 413-1	Estrategia de Responsabilidad Corporativa	108-109
	202-2	Personas	138-139
El impacto de la actividad de la sociedad en las poblaciones locales y en el territorio	204-1	Cadena de Suministro	131
	203-1; 203-2	Proyecto Calvia Beach	146-149
Las relaciones mantenidas con los actores de las comunidades locales y las modalidades del diálogo con estos	104-40	Relación con Grupos de Interés	110-111
Las acciones de asociación o patrocinio	103; 413-1	Sociedad & Filantropía	144-145; 179
Subcontratación y proveedores			
La inclusión en la política de compras de cuestiones sociales, de igualdad de género y ambientales	102-9	Cadena de Suministro	128
Consideración en las relaciones con proveedores y subcontratistas de su responsabilidad social y ambiental	308-1; de 407-1 a 409-1	Cadena de Suministro	131
Sistemas de supervisión y auditorías y resultados de las mismas	414-1	Cadena de Suministro	129-130
Consumidores			
Medidas para la salud y la seguridad de los consumidores;	-	Experiencias Gastronómicas	54-55
Sistemas de reclamación, quejas recibidas y resolución de las mismas	416-1; 416-2; 417-2; 417-3; 418-1	Relación con Grupos de Interés	110
Información fiscal			
Beneficios obtenidos país por país	-	Cumplimiento	175
Impuestos sobre beneficios pagados			
Subvenciones públicas recibidas	201-4	Indicadores GRI	211
Otra información significativa			
Otra información sobre el perfil de la Compañía	102-1; 102-3; 102-5	Indicadores GRI	210
Identificación de asuntos materiales	102-21; 102-44	Análisis de Materialidad	26-27
Acerca de este informe	102-14; 102-32; de 102-45 a 102-56	Acerca del Informe	6
Otra información utilizada en la elaboración del documento	201-3; 206-1; 402-1; 419-1	Indicadores GRI	210-213

Glosario

All Day Dining	Comida casual durante todo el día
ARR - Average Room Rate	Tarifa promedio por habitación ocupada
B2B - Business to Business	Actividad comercial entre empresas
B2C - Business to Customer	Actividad comercial de una empresa con el cliente final
Bleisure - Business + leisure	Turismo que combina los viajes de negocio con experiencias de ocio
Brand Awareness	Reconocimiento de marca
Brand Equity	Valor de la marca
Business Travel	Viajes de negocios
CAGR - Compound Annual Growth Rate	Tasa de crecimiento anual compuesto
CC - Contact Center	Centro de atención al cliente
CDP - Carbon Disclosure Project	Organización que divulga el impacto ambiental de las grandes corporaciones
CNMV - Comisión Nacional del Mercado de Valores	
Compliance	Cumplimiento normativo
Compliance Officer	Responsable del cumplimiento normativo
COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno
CRM - Customer Relationship Management	Gestión de la relación con el cliente
CSA - Control Self-Assessment	Sistema de autoevaluación y control
CUBG	Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas
Data Privacy	Privacidad de datos
Digital & Social Selling	Uso de las redes sociales y social media en el proceso de ventas
Direct Sales	Ventas directas
EBIT - Earnings Before Interest and Taxes	Resultado antes de intereses e impuestos
EBITDA - Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization	Resultado antes de intereses, impuestos y amortización
EBITDAR - Earnings before interest, taxes, depreciation, amortization, and restructuring or rent costs	Resultado antes de intereses, impuestos, depreciación, amortización y alquileres
E-commerce - Electronic commerce	Comercio electrónico
EMEA - Europe, Middle East and Africa	Europa, Oriente Medio y África
ESCo - Energy Service Company	Empresa de Servicios Energéticos
ESG - Environmental, Social & Corporate Governance	Medioambiente, Social & Gobierno Corporativo
F&B - Food & Beverage	Alimentos y Bebidas
Fees	Honorarios
FP Dual	Formación Profesional Dual
GDPR - General Data Protection Regulation	RGPD - Reglamento General de Protección de Datos
GE	Gestión Energética
GMAO - Gestión del Mantenimiento Asistido por Ordenador	Gestión del Mantenimiento Preventivo & Correctivo
GRC - Governance, Risk & Compliance	Gobierno Corporativo, Riesgo & Cumplimiento
GRI - Global Reporting Initiative	Estándar mundial para la elaboración de memorias de sostenibilidad que evalúa el desempeño económico, ambiental y social
GSS - Guest Satisfaction Score	Indicador Satisfacción del Cliente
GSTC - Global Sustainable Tourism Council	Consejo Global de Turismo Sostenible
IAGC - Informe Anual de Gobierno Corporativo	Informe Anual de Gobierno Corporativo
ICEX	Instituto Español de Comercio Exterior
Información Agregada	Integra información de hoteles en propiedad, alquiler & gestión
Información Consolidada	Integra información de hoteles en propiedad & alquiler
Insurance	Seguro
ISDI - Instituto Superior para el Desarrollo de Internet	Instituto Superior para el desarrollo de internet
ISO 14001	Norma internacional de sistemas de gestión ambiental (SGA)
ISO 50001	Norma internacional de sistemas de gestión ambiental (SGA)
JV - Joint Ventures	Empresa de inversión conjunta
LED - Light Emitting Diode	Iluminación con tecnología LED
Leisure	Ocio

Machine learning	Aprendizaje Automático/Inteligencia Artificial
Meeting & Events	Reuniones y Eventos
Midscale	Segmento medio
MPDD	Modelo de Prevención y Detección de Delitos
Newsletters	Boletines informativos
NIIF	Normas Internacionales de Información Financiera
NPS - Net Promoter Score	Indicador Fidelidad Clientes
ODS	ODS - Objetivos de Desarrollo Sostenible
OHSAS - Occupational Health and Safety Assessment Series	Sistema de Gestión de Seguridad & Salud en el Trabajo
Omnicanalidad	Integración multicanal
Partners	Socios
PCI - Security Standards Council	Seguridad de Datos Tarjetas de Pago
Pipeline	Cartera de hoteles
PMS (Property Management System)	Herramienta de Gestión Hotelera
Premium	Calidad superior
Proxy Advisors	Entidades de Asesoramiento para Inversores
QPI - Quality Penetration Index	Índice de Calidad vs competidores
RC - Responsabilidad Corporativa	Responsabilidad Corporativa
Real Estate	Sector inmobiliario
Reporting	Informes
Revenue Management	Gestión de ingresos
RevPAR - Revenue Per Available Room	Ingreso medio por habitación disponible
Roadshows	Actos con inversores
ROI - Return on Investment	Retorno de la inversión
Room Service	Servicio de Habitaciones
SBTI - Science Based Targets initiative	Iniciativa de reducción de emisiones basada en la ciencia
SCIIF	Sistemas de Control Interno de la Información Financiera
Shareholders	Accionistas
Stakeholders	Grupos de Interés
Talent Mapping	Mapa de Talento
Tax	Impuestos
TT.OO. - Tour Operators	Operadores de viajes
UITA	Unión Internacional de Asociaciones de Trabajadores de la Alimentación, la Agricultura, Hoteles, Restaurantes, Tabacos y Afines
Upper upscale	Nivel superior



MELIÀ HOTELS INTERNATIONAL, S.A.

Informe de Verificación Independiente
al 31 de diciembre de 2018

INFORME DE VERIFICACIÓN INDEPENDIENTE

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

De acuerdo al artículo 49 del Código de Comercio hemos realizado la verificación, con el alcance de seguridad limitada, del Estado de Información No Financiera Consolidado adjunto (en adelante EINF) correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018, de Meliá Hotels International, S.A. y sus sociedades dependientes (en adelante Meliá Hotels International o la entidad o el Grupo) que forma parte del informe de gestión consolidado (en adelante, informe de gestión) de Meliá Hotels International.

El contenido del informe de gestión incluye información adicional a la requerida por la normativa mercantil vigente en materia de información no financiera que no ha sido objeto de nuestro trabajo de verificación. En este sentido, nuestro trabajo se ha limitado exclusivamente a la verificación de la información identificada en la tabla denominada “Matriz de Trazabilidad del Estado de Información no Financiera” y la tabla denominada “Indicadores GRI” incluidas como anexos del informe de gestión adjunto.

Responsabilidad de los Administradores

La formulación del EINF incluido en el informe de gestión del Grupo, así como el contenido del mismo, es responsabilidad de los administradores de Meliá Hotels International, S.A. El EINF se ha preparado de acuerdo con los contenidos recogidos en la normativa mercantil vigente y siguiendo los criterios de los *Sustainability Reporting Standards* de *Global Reporting Initiative* (estándares GRI) según la opción Esencial, descritos de acuerdo a lo mencionado para cada materia en la tabla denominada “Matriz de Trazabilidad del Estado de Información no Financiera” y la tabla denominada “Indicadores GRI” incluidas como anexos del informe de gestión.

Esta responsabilidad incluye asimismo el diseño, la implantación y el mantenimiento del control interno que se considere necesario para permitir que el EINF esté libre de incorrección material, debida a fraude o error.

Los administradores de Meliá Hotels International son también responsables de definir, implantar, adaptar y mantener los sistemas de gestión de los que se obtiene la información necesaria para la preparación del EINF.

Nuestra independencia y control de calidad

Hemos cumplido con los requerimientos de independencia y demás requerimientos de ética del Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad emitido por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Profesionales de la Contabilidad (IESBA, por sus siglas en inglés) que está basado en los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia y diligencia profesionales, confidencialidad y comportamiento profesional.

Nuestra firma aplica la Norma Internacional de Control de Calidad 1 (NICC 1) y mantiene, en consecuencia, un sistema global de control de calidad que incluye políticas y procedimientos documentados relativos al cumplimiento de requerimientos de ética, normas profesionales y disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

El equipo de trabajo ha estado formado por profesionales expertos en revisiones de información no financiera y, específicamente, en información de desempeño económico, social y medioambiental.

Nuestra responsabilidad

Nuestra responsabilidad es expresar nuestras conclusiones en un informe de verificación independiente de seguridad limitada basándonos en el trabajo realizado que se refiere exclusivamente al ejercicio 2018. Los datos correspondientes a ejercicios anteriores no estaban sujetos a la verificación prevista en la normativa mercantil vigente. Hemos llevado a cabo nuestro trabajo de acuerdo con los requisitos establecidos en la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento 3000 Revisada en vigor, “Encargos de Aseguramiento distintos de la Auditoría y de la Revisión de Información Financiera Histórica” (NIEA 3000 Revisada) emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB) de la Federación Internacional de Contadores (IFAC) y con la Guía de Actuación sobre encargos de verificación del Estado de Información No Financiera emitida por el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España.

En un trabajo de seguridad limitada los procedimientos llevados a cabo varían en naturaleza y momento de realización, y tienen una menor extensión, que los realizados en un trabajo de seguridad razonable y, por lo tanto, la seguridad proporcionada es también menor.

Nuestro trabajo ha consistido en la formulación de preguntas a la Dirección, así como a las diversas unidades del Grupo que han participado en la elaboración del EINF, en la revisión de los procesos para recopilar y validar la información presentada en el EINF y en la aplicación de ciertos procedimientos analíticos y pruebas de revisión por muestreo que se describen a continuación:

- Reuniones con el personal del Grupo para conocer el modelo de negocio, las políticas y los enfoques de gestión aplicados, los principales riesgos relacionados con esas cuestiones y obtener la información necesaria para la revisión externa.
- Análisis del alcance, relevancia e integridad de los contenidos incluidos en el EINF del ejercicio 2018 en función del análisis de materialidad realizado por el Grupo y descrito en el apartado “02-Estrategia & creación de valor” del informe de gestión consolidado, considerando contenidos requeridos en la normativa mercantil en vigor.
- Análisis de los procesos para recopilar y validar los datos presentados en el EINF del ejercicio 2018.
- Revisión de la información relativa a los riesgos, las políticas y los enfoques de gestión aplicados en relación a los aspectos materiales presentados en el EINF del ejercicio 2018.
- Comprobación, mediante pruebas, en base a la selección de una muestra, de la información relativa a los contenidos incluidos en el EINF del ejercicio 2018 y su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información.
- Obtención de una carta de manifestaciones de los Administradores y la Dirección.

Conclusión

Basándonos en los procedimientos realizados en nuestra verificación y en las evidencias que hemos obtenido no se ha puesto de manifiesto aspecto alguno que nos haga creer que el EINF de 2018 del Grupo correspondiente al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2018 no ha sido preparado, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con los contenidos recogidos en la normativa mercantil vigente y siguiendo los criterios de los estándares GRI según la opción Esencial, descritos de acuerdo a lo mencionado para cada materia en la tabla denominada “Matriz de Trazabilidad del Estado de Información no Financiera” y la tabla denominada “Indicadores GRI” incluidas como anexos del informe de gestión.

Uso y distribución

Este informe ha sido preparado en respuesta al requerimiento establecido en la normativa mercantil vigente en España, por lo que podría no ser adecuado para otros propósitos y jurisdicciones.

PricewaterhouseCoopers Auditores S.L.



Ramón Abella

27 de febrero de 2019

INSTITUTO DE CENSORES
JURADOS DE CUENTAS
DE ESPAÑA

PRICEWATERHOUSECOOPERS
AUDITORES, S.L.

2019 Núm. 01/19/01112

SELLO CORPORATIVO: 30,00 EUR

Informe sobre trabajos distintos
a la auditoría de cuentas

