

Informe Anual y RSC 2013



MELIÁ HOTELS
INTERNATIONAL

HOTELS & RESORTS
REAL ESTATE
CLUB MELIÁ

MELIAHOTELSINTERNATIONAL.COM



- > Carta de Verificación 4
- > Mensaje del Presidente 8
- > Mensaje del CEO 10
- > Acerca de este Informe Integrado 12
- > Historia de Meliá
- Hotels International 14
- > Principales magnitudes 16

VISIÓN GLOBAL DE MELIÁ

- > Cultura y valores 30
- > Diversidad y fortaleza de marcas 31
- > Un portfolio global y equilibrado 32
- > Un modelo orientado a la gestión 34

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

- > Código Ético 74
- > Compromiso social 76
- > Modelo de Diálogo con los Grupos de Interés 77
- > Compromiso social de los clientes 80
- > Compromiso de los empleados 82
- > Gestión Medioambiental 84
- > Alianzas Corporativas 88

GESTIÓN DE RIESGOS

- > Modelo de gestión de riesgos 92
- > Principales riesgos asociados a la estrategia 93

RENDIMIENTO DEL NEGOCIO

- > Consolidado 104
- > América 105
- > EMEA 106
- > ME Europa 107
- > Mediterráneo 108
- > España Urbano 109

ANEXOS

- > Series históricas 116
- > Indicadores GRI 122

2

LA INDUSTRIA TURÍSTICA

- > Infografía 20
- > La industria turística y su entorno 22

4

ESTRATEGIA

- > Modelo global de gestión 38
- > Estrategia de crecimiento 52
- > Una organización enfocada al ingreso 56
- > Experiencias personalizadas 58
- > Cultura de innovación 66
- > Modelo proactivo de gestión inmobiliaria 68

3

5

6

8

9

7

INDICADORES ESTRATÉGICOS

- > Seguimiento anual 98

GOBIERNO CORPORATIVO

- > Consejo de Administración 114
- > Comité Ejecutivo 115



INFORME DE REVISIÓN INDEPENDIENTE DEL INFORME ANUAL Y RSC 2013

A la Dirección de Meliá Hotels International S.A.:

Alcance del trabajo

Hemos realizado la revisión de la adaptación de los contenidos del Informe Anual y RSC 2013 de Meliá Hotels International S.A. y sus sociedades dependientes (en adelante, Meliá Hotels International), para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2013, a lo señalado en la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI) versión 4.0 (G4) (en adelante Guía GRI G4), así como la validación de los indicadores incluidos en los contenidos básicos generales y específicos propuestos en dicha Guía, reportados en el anexo "Indicadores GRI" del Informe Anual y RSC 2013.

La preparación del Informe Anual y RSC 2013, así como el contenido de la misma, es responsabilidad de la Dirección de Meliá Hotels International, la cual también es responsable de definir, adaptar y mantener los sistemas de gestión y control interno de los que se obtiene la información. Nuestra responsabilidad es emitir un informe independiente basado en los procedimientos aplicados en nuestra revisión.

Criterios y procedimientos aplicados para realizar la revisión

Hemos llevado a cabo nuestro trabajo de revisión de acuerdo con la Norma ISAE 3000 Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information (Limited Assurance Engagements) emitida por el International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) de la International Federation of Accountants (IFAC) y con la Guía de Actuación para los trabajos de revisión de Informes de Responsabilidad Corporativa emitida por el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España.

Nuestro trabajo de revisión ha consistido en la formulación de preguntas a la Dirección, así como a las diversas unidades de Meliá Hotels International que han participado en la elaboración del Informe Anual y RSC 2013, y en la aplicación de ciertos procedimientos analíticos y pruebas de revisión por muestreo que, con carácter general, se describen a continuación:

- Reuniones con el personal de Meliá Hotels International para conocer el proceso de reporting y obtener la información necesaria para la revisión externa.
- Análisis de los procesos para recopilar y validar los datos presentados en el Informe Anual y RSC 2013.
- Revisión del proceso del que dispone Meliá Hotels International para determinar cuáles son los aspectos materiales, así como la participación de los grupos de interés en estos procesos.
- Análisis de la adaptación de los contenidos del Informe Anual y RSC 2013 a lo señalado en la Guía GRI G4 para la preparación de informes según la opción de conformidad esencial.



- Comprobación, mediante pruebas de revisión en base a la selección de una muestra, de la información cuantitativa y cualitativa correspondiente al ejercicio 2013 de los indicadores de Responsabilidad Corporativa incluidos en los contenidos básicos generales y específicos propuestos en la Guía GRI G4 e incluidos en el anexo "Indicadores GRI" del Informe Anual y RSC 2013. Asimismo, hemos comprobado su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información de Meliá Hotels International.

El alcance de una revisión es sustancialmente inferior al de un trabajo de aseguramiento razonable y, por tanto, la seguridad proporcionada es también menor. El presente informe en ningún caso puede entenderse como un informe de auditoría.

Independencia

Hemos realizado nuestro trabajo de acuerdo con las normas de independencia requeridas por el Código Ético de la *International Federation of Accountants* (IFAC). El trabajo ha sido realizado por un equipo de especialistas en sostenibilidad con amplia experiencia en la revisión de este tipo de informes.

Conclusión

En el anexo "Indicadores GRI" del Informe Anual y RSC 2013, se detallan los indicadores revisados, las limitaciones al alcance de la revisión y se identifican aquellos que no cubren todos los aspectos recomendados por GRI. Como resultado de nuestra revisión, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que el Informe Anual y RSC 2013 de Meliá Hotels International contiene errores significativos o no ha sido preparada, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con la guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de GRI versión 4.0 (G4).

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L.

M. Luz Castilla
Socio

24 de junio de 2014

Información corporativa

G4-5 > **Sede Corporativa y Oficinas Regionales España y EMEA**
Gremio Toneleros, 24
Polígono Industrial Son Castelló
07009 Palma de Mallorca - España
Tel. +34 971 22 44 00
Fax +34 971 22 44 08

Sede Corporativa Madrid
Mauricio Legendre, 16
28046 Madrid
Tel. +34 91 315 32 46
Fax +34 91 315 62 31

Oficina Regional USA y Latinoamérica
América Centro-norte
800 Brickell Avenue 10th floor
33131 Miami - Florida - USA
Tel. (1) 305 350 98 28
Fax (1) 305 350 99 60

Oficina Regional Brasil
Av. Nações Unidas, 12551
04578-903 São Paulo SP - Brasil
Tel. (55 11) 3043 8484
Fax (55 11) 3043 8466

Sede Corporativa Cuba
Ave. 3ra entre 76 y 80
Miramar - La Habana
Tel. (53-7) 554 712
Fax (53-7) 832 1969

Oficina Regional Asia
Suite 13-101, 13th floor
Hang Seng Bank Tower
1000 Lujiazui Ring Road
Pudong New Area
Shanghai 200120 - China
T. (86) 21 33 820 800

Club Meliá
800 Brickell Avenue 10th floor
33131 Miami - Florida - USA
Tel. (1) 305 350 98 28
Fax (1) 305 350 99 60
info@clubmelia.com
www.clubmelia.com

G4-31 > **Dpto. Responsabilidad Social Corporativa**
csr@melia.com

Dpto. Relación con Inversores
+34 971 22 45 70
investors.relations@melia.com
http://inversores.melia.com

Dpto Comunicación y Prensa
+34 971 22 44 64
comunicacion@melia.com
http://prensa.melia.com

Atención al accionista
+34 971 22 45 54
club.accionista@melia.com

G4-29 > Fecha de la memoria anual previa
a la actual más reciente: 2012

Firma del Informe de Auditoría de Cuentas Anuales Consolidadas: PwC
G4-28 > Firma del Informe de Revisión Independiente de la Memoria de Sostenibilidad 2013: PwC

www.meliahotelsinternational.com
info@melia.com

Sirius Contact Center:
902 14 44 44

Códigos de Acceso a Meliá Hotels International a través de GDS's:
AMADEUS:SM
GALILEO:SM
SABRE:ME
WORLDSPAN: SM



SEDE CORPORATIVA



“La acertada planificación e implementación de la estrategia ha posibilitado que Meliá presente mejoras en todas las áreas de negocio”

Estimados amigos,

Me complace enormemente presentarles nuestro Informe Anual y RSC 2013, que como podrán comprobar incorpora una nueva estructura y mayor relevancia de la información para todos nuestros Grupos de Interés, como fruto de un ejercicio de mejora continua y de transparencia en la información.

La renovación, por segundo año consecutivo, de la certificación de Meliá como **Compañía Hotelera de la Biosfera** en materia de Turismo Responsable avala el compromiso del Grupo en la generación de valor hacia la sociedad y la sostenibilidad de nuestro modelo de negocio, desde una perspectiva económica, social y medioambiental.

Asimismo, nos mantenemos en el índice sostenible de la bolsa española, **FTSE4Good Ibex**, como primera empresa del sector turístico incluida en el mismo. Somos líderes de nuestro sector en el **CDP Iberia 125** contra el cambio climático, con un creciente número de hoteles que impulsan su certificación en turismo sostenible.

Sin duda, 2013 ha sido, una vez más, un año lleno de retos, que cerramos con mejoras en todas las áreas de negocio y habiendo realizado una reestructuración financiera que nos ayudará a mejorar nuestro balance en los próximos años. Ello es sin duda el resultado de una estrategia bien diseñada e impulsada a pesar de la desfavorable coyuntura.

Me gustaría recordarles que el vigente Plan Estratégico tuvo que ser adaptado para resistir a la situación y poder salir airoso y fortalecidos de la misma. La premisa de aplicar una doble velocidad, intensa en los mercados internacionales más dinámicos – con un foco especial en los llamados emergentes – y más conservadora en España y otros mercados castigados por la crisis, nos ha permitido seguir creciendo y expandiendo nuestras marcas internacionalmente. En España hemos conseguido atenuar el impacto de la caída de la demanda nacional, la confianza y el empleo.

Meliá es hoy la hotelera española más internacional: esta vocación hace posible que ya estemos presentes en 40 países, incorporando nuevos destinos, algunos de ellos muy relevantes para el Grupo, mediante una expansión cualitativa que prestigia nuestras marcas y potencia nuestro liderazgo internacional en el segmento vacacional.

Quiero destacar que, como empresa familiar y con visión a largo plazo, Meliá conoce el valor de reinventarse. Con casi 60 años a nuestras espaldas, y muchos más por venir, afrontamos un importante proceso de transformación cultural y de renovación de nuestros valores que nos permitirá hacerle frente con garantías.

Nuestros proveedores constituyen un aliado imprescindible para garantizar la sostenibilidad social y medioambiental de la cadena de suministro de Meliá en cualquier rincón del mundo.

Por otra parte, como empresa hotelera y de servicios, impulsar nuestra excelencia en la gestión y vocación de servicio no es posible sin el talento y la profesionalidad de un equipo altamente comprometido. Durante este año 2013 el Grupo ha seguido ofreciendo oportunidades de

“Nuestra presencia actual en 40 países consolida la internacionalización de Meliá, que se convierte en una palanca clave para un futuro sostenible”

empleo y desarrollo profesional a nivel internacional a sus empleados, fomentando el avance de sus carreras mediante la promoción interna y colaborando con el mundo académico a través de la Cátedra de la Universidad de las Islas Baleares y con muchos más acuerdos con Universidades y Centros de Formación.

Las personas que forman parte de Meliá refuerzan en su quehacer diario los valores esenciales de la Compañía y así se manifiesta en los resultados de la encuesta de Compromiso y Clima. Por otra parte, seguimos estrechando nuestra colaboración con las organizaciones sindicales, habiendo implementado el Plan de Igualdad, y suscrito además un Acuerdo de Colaboración con la IUF-UITA (Unión Internacional de Organizaciones Sindicales) que refuerza el foco en la mejora de las relaciones laborales.

“Nuestros valores, fortalezas y posicionamiento en sostenibilidad nos han permitido ser reconocidos por Merco, por segunda vez, como empresa turística con mejor reputación corporativa”

No quisiera dejar de mencionar a nuestros propietarios y socios, gracias a los cuales podemos impulsar el modelo de crecimiento e internacionalización de la Compañía. Socios relacionados con la gestión hotelera, con la oferta tanto de nuevas experiencias de ocio como de restauración, tecnología y de bienestar, cuyo prestigio internacional contribuye a incrementar el valor de nuestras marcas. Respecto a las organizaciones del tercer sector, hemos renovado nuestro compromiso global con UNICEF, así como con la Fundación ONCE en materia de discapacidad, y con la Fundación SERES, con la que estamos comprometidos a avanzar en la puesta en valor de la dimensión social de nuestra actividad.

En nuestra relación con las Instituciones a nivel nacional y local, nuestra Compañía se encuentra altamente involucrada con organismos e iniciativas que afectan al progreso empresarial y, muy especialmente, al Turismo, tanto desde plataformas como Exceltur o el grupo de trabajo constituido para impulsar el *Destino Madrid*, como mediante una estrecha colaboración con el Ministerio, el Alto Comisionado para la Marca España y el Foro de Marcas Renombradas. A nivel internacional hemos impulsado avances, entre los que destacan nuestra presencia en el Foro de Diálogo Italia-España y reuniones con distintas instituciones de Jamaica, Brasil, China e Indonesia, entre otras.

Me siento orgulloso de hacer un balance ciertamente satisfactorio de este año, pues a pesar de las dificultades e incertidumbres, hemos seguido cumpliendo con nuestros objetivos estratégicos y compromisos hacia nuestros Grupos de Interés.

Apreciados amigos, tenemos la suerte de trabajar en un sector que tiene mucho que ofrecer a la sociedad y, desde Meliá Hotels International, con el apoyo y estímulo de todos ustedes, esperamos seguir haciéndolo durante muchos años más, comenzando este año con la ansiada recuperación económica.

Gabriel Escarrer Juliá
Presidente y Fundador de Meliá Hotels International



“Meliá Hotels International es ahora más global y sostenible que al comienzo de la crisis financiera global”

Apreciados amigos,

Nuestra Compañía ha seguido avanzando en el proceso de transformación estratégica, organizativa y cultural que debe llevarnos a consolidar el posicionamiento de Meliá Hotels International como un referente global en hotelería y turismo responsable. Como consecuencia de nuestra participación en el grupo piloto de empresas españolas del **Reporte Integrado** (*Integrated Reporting*), tendencia predominante a nivel internacional, este documento recoge los progresos que en cada uno de los campos, de forma innovadora, holística y estratégica está alcanzando Meliá.

En referencia a los resultados de 2013, la positiva evolución del negocio recurrente ha permitido a Meliá Hotels International incrementar un 28,3% su EBITDA sin plusvalías, subiendo 78 puntos básicos en el margen del EBITDA hotelero, y mejorando de forma constante el ingreso medio por habitación disponible. Así, Meliá mantiene y refuerza su objetivo de reducir la deuda neta, que en 2014 abordará mediante la mejora en la generación de ingresos, la rotación de activos no estratégicos y la posible conversión del bono convertible.

Gracias a nuestra gestión comercial, directa e intermediada, melia.com incrementó sus ventas un 22%, hasta 212 millones de euros. Hemos logrado mantener nuestros niveles de RevPAR y de Calidad y Satisfacción, por encima de nuestros competidores, en las principales ciudades europeas. Además, el Programa de Fidelidad **MeliáRewards** ha visto incrementado su número de miembros, que a finales de 2014 superará los 4 millones.

Durante los últimos años Meliá se ha centrado en desarrollar una estrategia dual: expansiva en mercados internacionales más dinámicos y muy selectiva en España y otros países del sur de Europa. Gracias a este enfoque, al talento y compromiso de nuestro equipo, a la capacidad de adaptación de nuestro modelo de negocio y al cambiante entorno internacional del turismo, Meliá es ahora más global y sostenible.

Hoy somos la cuarta empresa española, después de las multinacionales textiles, con presencia en un mayor número de países. Esta creciente globalidad nos ha permitido también ajustar el peso del mercado español, que hoy representa tan solo el 21% de las estancias totales y aporta el 15% del resultado operativo, posibilitándonos diversificar nuestra clientela, al tiempo que mantenemos nuestro compromiso con España, un destino estratégico.

De esta manera, Meliá es hoy una Compañía más internacional que nunca, presente en 40 países y con más de 360 hoteles.

Fiel reflejo de esta evolución hacia un modelo más gestor e internacionalizado es nuestro *pipeline* de hoteles pendientes de apertura, ya que el 99% de las habitaciones se encuentran fuera de España, el 94% pertenecen a las categorías superior o lujo y en un 100% se gestionarán bajo fórmulas poco intensivas en capital.

“Nos sentimos orgullosos de nuestro compromiso con España, incluso durante los peores momentos de la recesión, y estamos preparados para afrontar el futuro en las mejores condiciones”

“Transformamos nuestro modelo de negocio para ser una Compañía más orientada a la gestión, con mayor peso del portfolio internacional, más líder en el segmento vacacional y mejor posicionada en los segmentos superior y de lujo”

Este informe les permitirá conocer cómo hemos desplegado un nuevo modelo de liderazgo, gestión de personas y de talento para sustentar el proceso de transformación. Se trata de otro reto apasionante si tenemos en cuenta que la plantilla de Meliá siguió creciendo a nivel global durante el ejercicio, superando ya los 38.200 empleados de más de 130 nacionalidades.

Me gustaría destacar el compromiso que Meliá ha mantenido siempre con España: incluso en los peores momentos de la reciente recesión -afortunadamente en vías de superación- nuestro grupo adoptó medidas de atenuación de riesgos y se apoyó en sus fortalezas para compensar la caída de la demanda, optimizando la gestión comercial y los canales centralizados y potenciando nuevos mercados emisores hacia España. Este compromiso nos ha permitido mantener la satisfacción y calidad percibida por nuestros clientes (82,5%) y la confianza de nuestros accionistas e inversores, como acredita la evolución de nuestra cotización durante 2013 (+61,7%).

Hemos mantenido la confianza en el potencial del mercado español que nos ha llevado a seguir creciendo en el país con resorts extraordinarios como el Gran Meliá Palacio de Isora en Tenerife, los tres hoteles urbanos Innside, recientemente inaugurados en Madrid, o grandes hoteles en las costas peninsulares como el Meliá Atlántico Isla Canela y Meliá Villaitana. Requiere mención especial el proyecto *Calviá Beach*, que Meliá impulsa desde hace tres años en Mallorca para la reconversión sostenible de un destino turístico maduro, Magaluf, y que con una inversión superior ya a los 80 millones de euros nos ha valido, entre otros reconocimientos, la Placa al Mérito Turístico.

En el plano de la Responsabilidad Corporativa, los avances en la integración de las políticas sociales y medioambientales en la estrategia de la Compañía sigue ofreciendo resultados de manera consistente. En Meliá vislumbramos un futuro prometedor, basándonos en las positivas perspectivas del negocio internacional para el año 2014 y en la capacidad de transformación de nuestra Compañía para mantener su liderazgo y compromiso responsable.

Estoy convencido de que todo ello nos sitúa en una posición inmejorable para continuar creciendo y, con el apoyo de nuestros Grupos de Interés, dar un salto cuantitativo en nuestra gestión, mejorando la rentabilidad y resultados, así como nuestro posicionamiento como empresa responsable.

Gabriel Escarrer Jaume
Vicepresidente y Consejero Delegado

Acerca de este informe integrado

“Este primer Informe Integrado de Meliá Hotels International pretende cumplir con la máxima de los estándares internacionales más innovadores: reportar sobre la información relevante para los grupos de interés”

INTEGRATED REPORTING <IR>



G4-18 > SISTEMA DE ELABORACIÓN

Meliá Hotels International sigue por primera vez los principios de <IR> (Integrated Reporting), marcados por el IIRC (International Integrated Reporting Council), y ha asumido un doble reto:

- Implantar los principios del reporte integrado
- Utilizar el nuevo estándar de reporte de GRI-G4

La unión de ambos estándares ha sido el avance más significativo. Como primera consecuencia de esta evolución se ha cambiado el título del informe a Informe Anual y Sostenibilidad de Meliá Hotels International, que contiene una visión más holística de la Compañía.

La elaboración se ha basado en los resultados del análisis de materialidad realizado en 2013. Se ha intentado ajustar el contenido a la información más relevante tanto para la Compañía como para sus Grupos de Interés, teniendo en cuenta dónde es relevante esa información (geografía y entorno).

ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

Para la determinación de la información relevante a incluir en este informe se han tenido en cuenta las siguientes fuentes:

- Los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico 2012-2014 de la Compañía
- Los riesgos y oportunidades reflejados en el Mapa de Riesgos de la Compañía
- Los resultados de las encuesta de Compromiso y Cultura, Tú Tienes la Palabra
- Consulta directa realizada a una muestra de 7.000 miembros de los principales grupos de interés de la Compañía

Para la consulta directa se utilizó una innovadora herramienta on-line que planteaba al usuario una lista de 13 temas predefinidos y en la cual se le solicitaba que eligiese los 5 temas más relevantes.



G4-19 G4-27 > Esta es la lista de los 13 temas planteados con el orden de prioridad elegido por los grupos de interés, como resultado de la encuesta:

1. Generación de riqueza por la actividad e impacto social en las comunidades locales
2. Gestión del talento y generación de empleo
3. Políticas de selección y evaluación de proveedores
4. Consumos energéticos e hídricos y medidas de ahorro con impacto asociado
5. Marcas y productos
6. Lucha contra la explotación comercial sexual infantil
7. Integración paisajística y construcción sostenible
8. Integración de colectivos más desfavorecidos
9. Modelo de gestión de residuos
10. Huella de carbono y reducción de emisiones
11. Accesibilidad universal arquitectónica
12. Colaboraciones con el mundo académico
13. Política de privacidad con respecto a los datos de nuestros clientes

Esta consulta, al haber sido focalizada por grupo de interés, ha permitido a Meliá conocer la importancia que tienen los temas para cada grupo de interés.

En aras a la transparencia, se siguen incluyendo referencias en el texto para localizar más fácilmente la respuesta a los indicadores GRI.

ALCANCE DE LA INFORMACIÓN

El alcance de este informe incluye los hoteles en propiedad, alquiler, así como los que están bajo la gestión de Meliá Hotels International (239 hoteles y 60.267 habitaciones, excluidas franquicias).

A nivel geográfico se excluyen del alcance: Cuba, Egipto y Bulgaria, además de exclusiones específicas en determinados indicadores.

VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN, AUDITORÍAS Y SELLOS < G4-33

En cuanto al desempeño económico, la información disponible en el Informe Anual ha sido tratada de conformidad con la legislación vigente y auditada por PwC. El resultado puede consultarse en el Informe Financiero y, de forma resumida en este informe.

La información no financiera ha sido sometida a verificación externa también por PwC, obteniendo como resultado un Informe de Verificación que revisa la adaptación de los contenidos del Informe Anual y Sostenibilidad 2013, a la Guía GRI-G4 y la validación de los indicadores de desempeño propuestos en su opción Esencial (Core).

SU OPINIÓN

Para cualquier información adicional que requiera, no dude en contactar con nosotros.

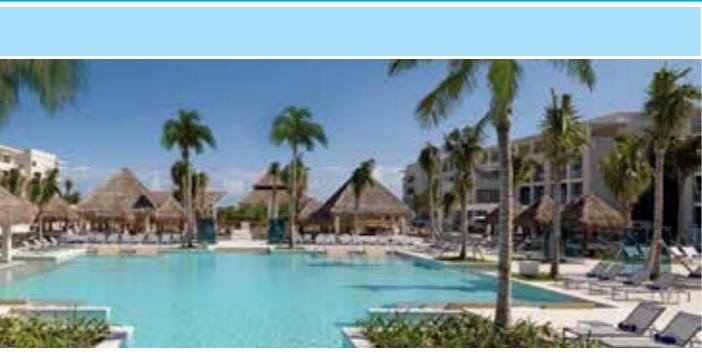
Departamento de Responsabilidad Social Corporativa: rsc@melia.com
Departamento de Comunicación: comunicacion@melia.com

Historia de Meliá Hotels International

NEGOCIO

<p>1956: Primer hotel de la Compañía (Palma de Mallorca, España)</p> 	<p>1965: Escarrer funda Hoteles Mallorquines para reagrupar sus diferentes activos</p> 	<p>1970's</p> <p>1984: Adquisición de la cadena HOTASA. Se convierte en el mayor grupo hotelero de España</p> 	<p>1985: Primer hotel internacional (Bali, Indonesia)</p> <p>1987: Adquisición de la cadena Meliá. La Compañía pasa a llamarse Sol Meliá</p> 	<p>1994: Lanzamiento del programa de fidelidad (en la actualidad MeliáRewards)</p>  <p>1995: Nace Paradisus Resorts, especializada en el segmento de lujo en el Caribe</p>  <p>1996: Primera hotelera de Europa en cotizar en Bolsa</p> <p>1997: Lanzamiento de la web de reservas</p>  <p>1998: Adquisición de 9 hoteles en París, dando comienzo al desarrollo en Europa</p> 	<p>2000: Adquisición de la cadena TRYP Hoteles</p> <p>2004: Nace el Club de Vacaciones</p>  <p>2006: Lanzamiento de ME by Meliá, la marca más vanguardista del portfolio</p>  <p>2007: Adquisición de la marca alemana Innside</p>  <p>1990's</p> 	<p>2010: Alianza global con Wyndham, que da lugar al nacimiento de TRYP by Wyndham</p>  <p>2011: La Compañía se convierte en Meliá Hotels International. Nace la división de Asia – Pacífico y firma dos importantes alianzas con Jin Jiang y Greenland Group</p> <p>2012: Entrada en Oriente Medio</p> <p>2013: Lanzamiento de aplicaciones nativas para dispositivos móviles Primer Tweet Experience Hotel del mundo (Sol Wave House, Mallorca)</p>  <p>2014: Por primera vez, Meliá está presente en 40 países de 4 continentes</p> 
<p>1950's</p> <p>Nacimiento de la compañía</p> 	<p>1960's</p> <p>Desarrollo del crecimiento en las Islas Baleares (España)</p> 	<p>1970's</p> <p>Extensión del negocio en los principales destinos vacacionales de España</p> 	<p>1980's</p> <p>Entrada en las principales ciudades españolas e inicio del proceso de internacionalización, así como una mayor especialización en la gestión del grupo</p> 	<p>1990's</p> <p>Expansión en Latinoamérica y Caribe. Incorporación de la segunda generación de la familia Escarrer, que impulsa un proceso de renovación y profesionalización de la gestión</p> 	<p>2000's</p> <p>Consolidación en las principales ciudades europeas y apertura de nuevos mercados (EE.UU. y China). Configuración del portafolio de marcas actual</p> 	<p>2010's</p> <p>Nueva etapa de crecimiento y liderazgo y consolidación de las fortalezas de gestión</p> 

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

<p>Iniciativas solidarias y filantropía</p>     	<p>2002: Nace la Cátedra Meliá Hotels International de Estudios Turísticos, en colaboración con la Universitat de les Illes Balears (UIB)</p> <p>2007: Lanzamiento del Proyecto SAVE para luchar contra el cambio climático</p>  <p>2008: Aprobación de la Política Global de Sostenibilidad e inclusión en el FTSE4Good Ibex</p>  <p>2009: Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial Compañía Hotelera de la Biosfera, certificación avalada por la UNESCO</p> 	<p>2010: Alianza estratégica con UNICEF</p>  <p>2012: Lanzamiento del proyecto Calviá Beach Resort para la reconversión de un destino maduro (Magaluf, Mallorca)</p>  <p>Publicación del primer Código Ético</p> <p>Lanzamiento de la web corporativa meliahotelesinternational.com, certificada con el sello AA de accesibilidad</p> <p>2013: Nace el primer Talent Pool de la Compañía</p> <p>Meliá es líder sectorial en Reputación Corporativa (MERCO) y en transparencia y desempeño en la lucha contra el cambio climático (CDP Iberia)</p> <p>2014: Elegida una de las empresas más atractivas para trabajar (Randstad)</p>
---	--	--

DATOS CONSOLIDADOS

INGRESOS (M€)

2013*: 1.352

2012*: 1.330

EBITDAR (M€)

2013: 344

2012: 345

EBITDA (M€)

2013: 242

2012: 242

G4-9 > 305 hoteles en 2013

(301 en 2012)

133 hoteles en gestión

57 hoteles en propiedad

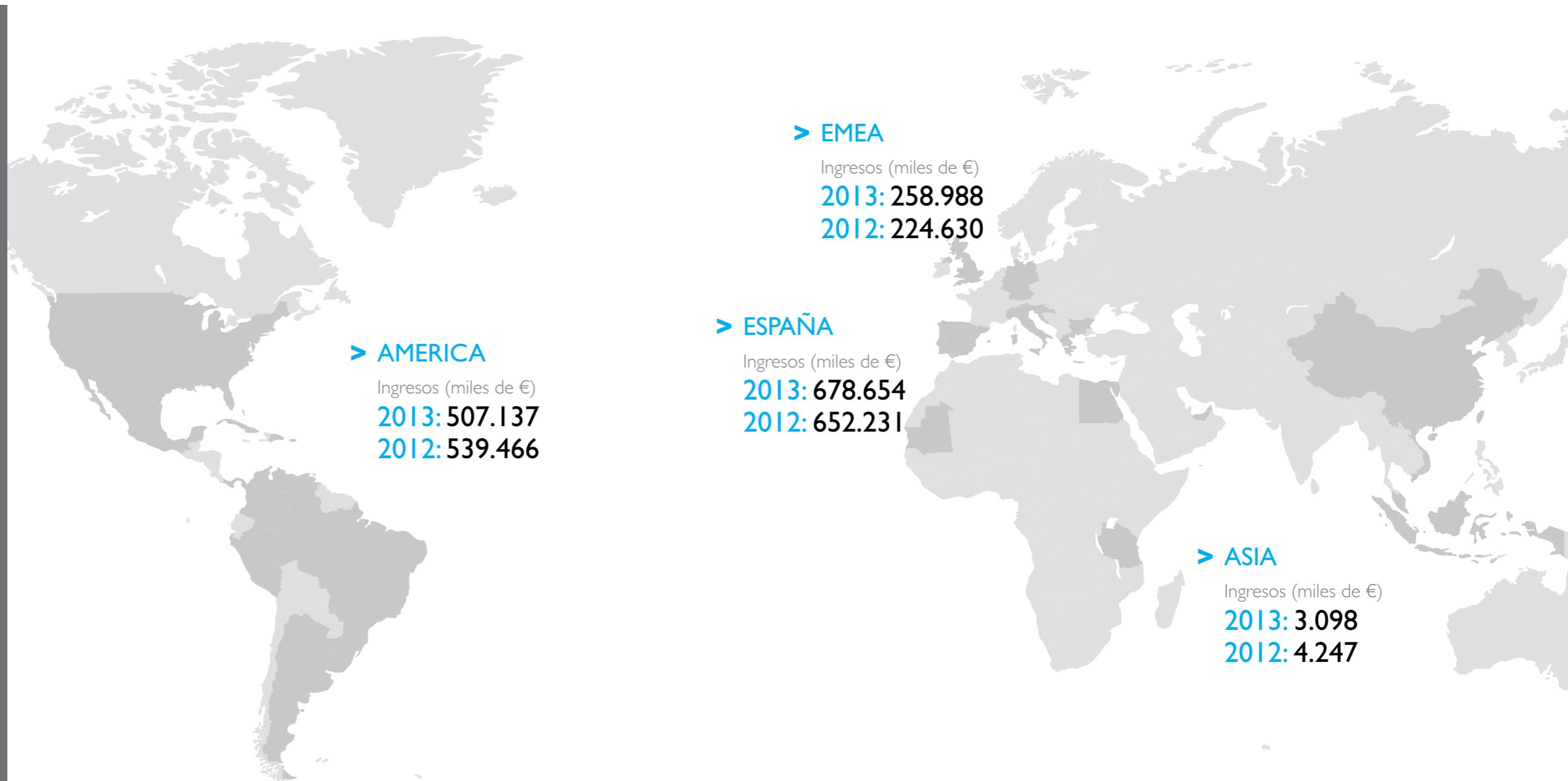
87 hoteles en alquiler

28 hoteles en franquicia

CLUB MELIÁ

605 unidades

14 hoteles



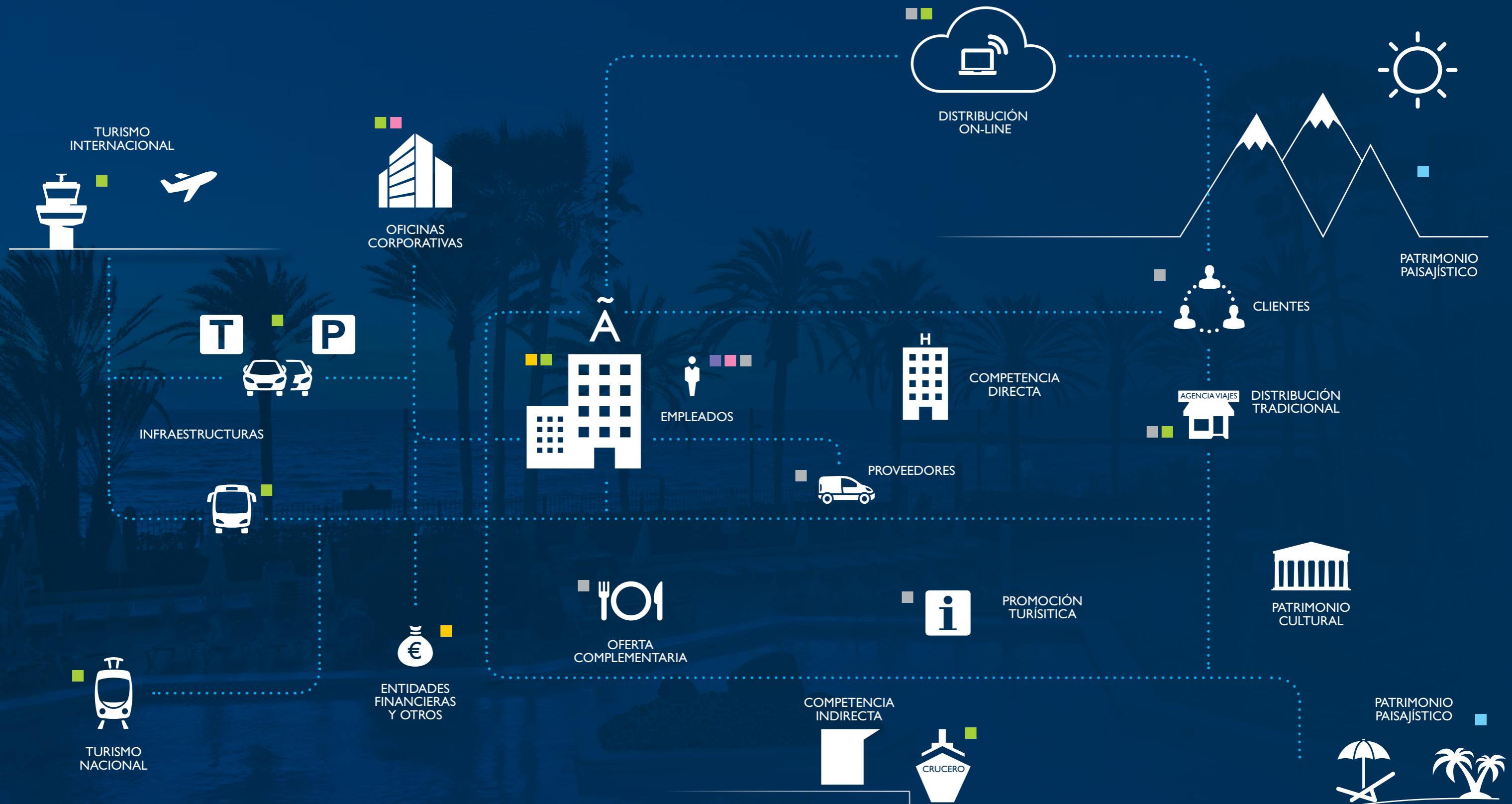
* Incluido -96 M€ en 2013 y -91 M€ en 2012 en concepto de eliminaciones intragrupo.

	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	GRAN MELIÁ HOTELS & RESORTS	Paradisus RESORTS	ME BY MELIÁ	MELIÁ HOTELS & RESORTS	INNSIDE BY MELIÁ	TRYP BY HYATT	Sol hotels&resorts
Hoteles	305	10	9	6	101	13	86	80
Habitaciones	78.515	3.010	4.452	1.388	29.044	1.645	13.569	25.047
Hoteles en Pipeline	57	2	1	3	31	15	5	-
Habitaciones en Pipeline	16.363	549	381	431	11.215	2.800	987	-

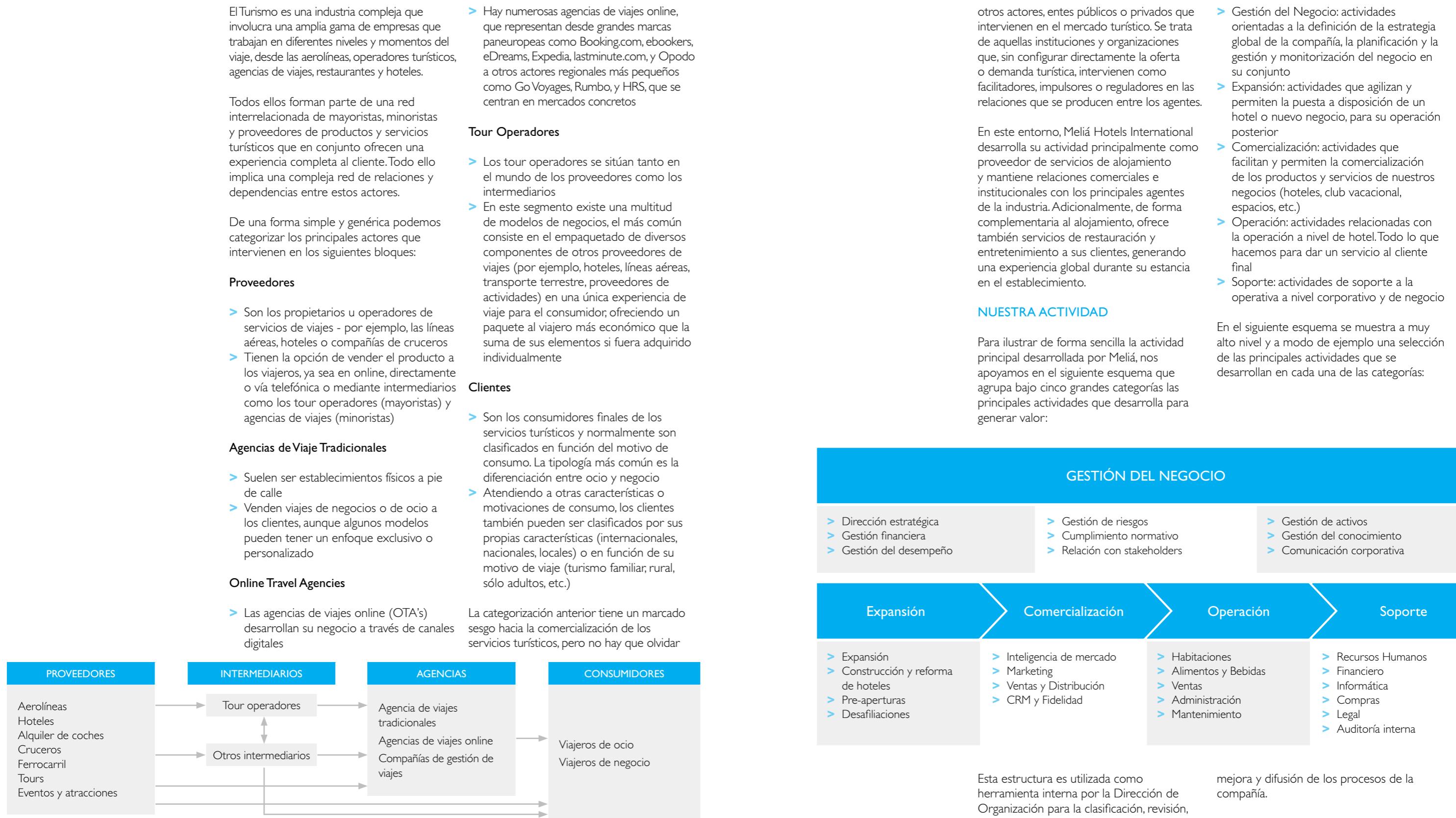
La Industria Turística



La industria turística



La industria turística y su entorno



La industria turística y su entorno

RECURSOS UTILIZADOS

Para el desarrollo de su actividad, Meliá utiliza un conjunto de recursos y relaciones que son imprescindibles para generar los servicios que ofrece. Entre ellas destacan el acceso al capital financiero, humano, industrial o intelectual (*know how*).

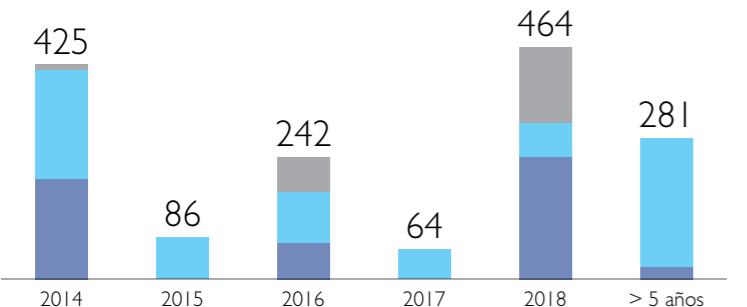
Recursos Financieros y Modelo de Financiación

Para el desarrollo de su actividad, la compañía precisa del acceso a un conjunto de fondos que obtiene de forma equilibrada a partir de diferentes fuentes:

- Fondos generados a partir de las operaciones de la propia empresa
- Mediante instrumentos de financiación tales como deuda, renta variable u otros

El principal objetivo financiero 2013 era avanzar en el proceso de refinanciación. Meliá emitió obligaciones convertibles por 250M€ con un cupón de 4,5%. Gracias a estos fondos, la Compañía pagó por adelantado los préstamos sindicados existentes (312 M€), avanzando en la extensión de los vencimientos de la deuda, mientras que diversifica e internacionaliza las fuentes de financiación.

A día de hoy, el esquema de la financiación de la Compañía, pasa por diversificar las fuentes de financiación.



■ Capital Markets ■ Bank Loans ■ Other financial liabilities

* Millones de €

La estrategia de financiación a futuro, se orienta a mantener la diversificación de las fuentes de financiación así como incrementar la exposición a la financiación en USD, reduciendo la de EUR, de tal forma que se adecue con la generación de caja operativa.

En cuanto a la evolución del coste de la deuda, el proceso de reestructuración en el año 2013 ha llevado a la compañía a mantener la tasa de interés promedio para 2013 en el 5,5%. En el próximo año, Meliá mantiene su confianza acerca de la reducción de las tasas de interés promedio.

El foco financiero de la Compañía es el desapalancamiento del balance, parcialmente apoyado en el plan de rotación de activos, la generación de caja de los negocios tanto hotelero como del club de vacaciones, junto con el impacto de la posible conversión de las obligaciones convertibles.

Capital Humano

En una industria orientada a la prestación de servicios, el capital humano es un factor determinante para el éxito, además de un elemento de diferenciación.

Actualmente, la plantilla de Meliá Hotels International está formada por 38.207 personas (Cuba, Bulgaria y Egipto incluidos).

Contar con colaboradores que cuenten con las competencias y habilidades adecuadas para el desarrollo de nuestros objetivos futuros es uno de los retos a los que se enfrenta la compañía. Aspectos como el liderazgo, la orientación al servicio, la visión global e internacional, la flexibilidad, la capacidad de adaptación al entorno o la innovación son piezas clave en el modelo de recursos humanos.

Meliá es consciente de esta oportunidad y mantiene una apuesta decidida para el desarrollo y capacitación de sus equipos.

Igualmente importante es la adecuación de la estructura organizativa para asegurar tanto

su alineamiento con los objetivos futuros como su eficiencia operativa.

En este sentido, Meliá está asentando un nuevo modelo organizativo basado en la descentralización de las funciones operativas y de soporte a la operación, con el fin de dotar de mayor autonomía y agilidad a las áreas geográficas en su toma de decisiones, potenciando a su vez la proximidad al cliente.

Capital Industrial

La prestación de los servicios de alojamiento requiere de unas instalaciones hoteleras (edificio, equipamiento, zonas de entretenimiento). Estas instalaciones pueden ser propiedad o no de Meliá Hotels International en función del tipo de contrato de gestión de cada hotel.

Por otro lado, en su conjunto, la actividad turística hace uso y depende de las infraestructuras de terceros. La existencia, dimensión y estado de conservación de infraestructuras como aeropuertos, puertos y carreteras son aspectos clave que condicionan el atractivo y potencial de la zona.

Capital Intelectual

Meliá Hotels International es una compañía con cerca de 60 años de experiencia en la industria turística. Durante todo este tiempo ha adquirido un amplio conocimiento de la gestión y operación de negocios hoteleros.

Prueba de ese *know how* que tiene como compañía hotelera es el hecho que muchos propietarios (53% portfolio) ceden a Meliá Hotels International la gestión de sus negocios a cambio de unos honorarios de gestión (fees). La Compañía cuenta con un destacado reconocimiento y posicionamiento como gestor en aquellos mercados ya consolidados o con presencia destacada como España, Cuba, Brasil y el Caribe.

Gran parte de este conocimiento y experiencia está recogido en las políticas, normas, procesos, procedimientos, manuales

y sistemas de la Compañía. Actualmente se está relanzando internamente un proyecto de Gestión del Conocimiento para revisar, actualizar e innovar en la forma de divulgarlo.

Recursos Naturales

En el caso de la industria turística se realiza un aprovechamiento y disposición del atractivo de algunos recursos naturales como elemento complementario a los servicios que se ofrecen. Especialmente evidente en los casos de turismo de sol y playa, turismo de nieve y esquí o turismo de naturaleza.

Meliá está comprometida con la conservación y minimización del impacto de su actividad sobre los recursos naturales. La compañía está desarrollando iniciativas hacia la minimización de los consumos hídricos y energéticos, aplicando criterios de construcción sostenible en sus nuevas incorporaciones y reformas, promoviendo un consumo de artículos responsables en sus aprovisionamientos.

Capital Social y Relacional

Este capital hace referencia a la capacidad para compartir información con los grupos de interés. Se incluyen:

- Los valores y comportamientos comunes
- Las relaciones con los grupos de interés claves, y la confianza y buena disposición para colaborar
- La licencia social para operar de una organización

La industria turística y su entorno

G4-2 > PRINCIPALES RIESGOS DE LA INDUSTRIA Y EL ENTORNO

En el sector turístico las compañías internacionales se enfrentan a riesgos propios de la industria debido a que operan en diferentes entornos socio-económicos y regulatorios.

La estacionalidad del negocio

Por naturaleza la industria hotelera sufre la denominada estacionalidad, fenómeno que consiste en la concentración de la demanda turística en ciertos períodos del año.

La estacionalidad afecta de forma desigual a las regiones y países, por lo que para mitigar este riesgo las Compañías deben diversificar su portfolio, en términos geográficos, para permitir una distribución uniforme de los ingresos a lo largo del año.

Maduración de destinos turísticos

Otro riesgo del sector hotelero es impulsar una explotación masiva de los destinos turísticos. Un destino se puede considerar maduro, obsoleto o poco atractivo por la calidad de la oferta hotelera y de ocio, una comercialización a precios bajos, un cliente con comportamientos inadecuados y una inversión pública mínima, lo que genera la pérdida de atractivo de ese destino.

Meliá está presente en destinos turísticos que fueron pioneros en los años del *boom turístico*. Hoy estos destinos requieren de inversión para seguir siendo referentes turísticos.

Crisis o incertidumbre económica

La industria hotelera depende de la evolución de la economía global y es muy sensible a los cambios en los ciclos económicos.

En períodos en los que los niveles de crecimiento económico son bajos, o incluso negativos, el presupuesto disponible, tanto de empresas como de familias disminuye.

En España este factor ha afectado de forma negativa al segmento urbano, que sigue sufriendo las consecuencias de la caída del mercado doméstico y la desaceleración de la demanda interna.

Por otro lado, los períodos de crisis e incertidumbre económica, limitan el acceso a la financiación y encarecen el coste de la misma.

Factores o riesgos externos

Existen factores que son ajenos al control que las compañías pueden ejercer. Estos factores pueden limitar o reducir la demanda de productos y servicios hoteleros y turísticos. Algunos de estos factores son:

- Catástrofes o desastres naturales. Se hace referencia a riesgos tales como: huracanes, terremotos, tsunamis, etc. Determinados destinos turísticos pueden estar más expuestos a uno o varios de estos riesgos
- Pandemias, crisis sanitarias o alimenticias, que pudieran afectar a los países o destinos, limitando o reduciendo la afluencia de viajeros hacia esas zonas
- Crisis políticas, socioculturales y guerras, revueltas civiles, manifestaciones sociales.
- Efecto negativo del cambio climático
- Bloqueo económico, intervenciones gubernamentales. Inseguridad política y jurídica
- Cambios legislativos o normativos que pudieran originar impactos económicos en las operaciones hoteleras
- Cambios en la tendencia y hábitos de consumo. Los cambios tecnológicos
- Cambios demográficos, que repercuten en el turismo

La operativa requiere definir los correspondientes protocolos de actuación orientados a proteger la seguridad y salud de los clientes y empleados y asegurar el normal funcionamiento de las operaciones.



MELIÁ ZANZIBAR

Visión global de Meliá Hotels International



MISIÓN DE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

“En Meliá Hotels International ofrecemos experiencias y servicios globales de alojamiento con criterios de excelencia, responsabilidad y sostenibilidad. Y como empresa familiar, queremos contribuir a conseguir un mundo mejor”

MARCA CORPORATIVA

La transformación de Meliá Hotels International en una Compañía cada vez más internacionalizada y especializada en la gestión hotelera está esencialmente ligada a la nueva cultura y valores corporativos, y ello a su vez está presidido por los criterios y principios de responsabilidad y sostenibilidad que recoge su Misión.

Un sólido modelo de crecimiento requiere, ante todo, que la esencia de la Compañía, su Misión, esté asegurada mediante una fuerte implantación y puesta en práctica de la cultura y los valores, y Meliá, que desde sus orígenes estuvo sustentada en principios y valores propios de la empresa familiar, se encuentra ante la encrucijada de renovar esta cultura y valores para que sigan inspirando y sustentando el crecimiento que desea para el siglo XXI.

VALORES DE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL



G4-4 > Diversidad y fortaleza de marcas



PREMIUM

10 hoteles
3.010 habitaciones

GRAN MELIÁ
HOTELS & RESORTS

Lujoso tradicional con estilo vanguardista. Gran Meliá ha diseñado una serie de hoteles y resorts de primera clase para los viajeros más experimentados en los destinos más deseados del mundo

Atributos: RedLevel, RedGlove Service, Arquitectura Singular, Cocina de Autor

Competidores: St Regis | Park Hyatt | JW Marriott | Intercontinental | Westin | Hyatt



UPSCALE

101 hoteles
29.044 habitaciones

MELIÁ
HOTELS & RESORTS

Más de 90 hoteles en los mejores enclaves urbanos o vacacionales alrededor del mundo, Meliá Hotels & Resorts representa la pasión de Meliá Hotels International y destaca por su perfecta combinación entre diseño y servicio

Atributos: The Level, Power Meetings, Experiencias Culinarias, YHI Spa

Competidores: Hilton | Marriott | Hyatt | Le Meridien | Sheraton



MIDSCALE

86 hoteles
13.569 habitaciones

TRYP
BY MELIÁ

En TRYp, la ciudad te pertenece. Más de 90 hoteles alrededor del mundo, incluyendo Barcelona, Buenos Aires, Madrid, París, New York y São Paulo. Own the city

Atributos: Own the city, Ubicaciones Céntricas, Desayuno Premium, Internet Gratis

Competidores: Novotel | Paradores | AC | Room Mate | Rafael Hoteles | NH | Silken | Abba | Lindner

80 hoteles
25.047 habitaciones

Sol
hotels & resorts

Hoteles y resorts a pie de playa en los principales destinos turísticos del Mediterráneo, Islas Canarias y Caribe. Tipos de vacaciones frescas: desde hoteles familiares a experiencias para Solo Adultos

Atributos: Diseño "Smart & Simple"; Hoteles Temáticos, Variados Buffets, Actividades

Competidores: Iberostar; | Riu | H10 | Barceló | Fiesta

6 hoteles
1.388 habitaciones

ME
BY MELIÁ

ME by Meliá son hoteles meticulosamente diseñados para atender las exigencias del cliente más actual que ve el viaje como una extensión de su forma de vida. ME by Meliá. It Becomes You

Atributos: el Aura, la Clientela, Arte & Diseño, Tecnología Relevante, Epicentro Social

Competidores: W Hotels | Andaz | Morgans Hotel Group

13 hoteles
1.645 habitaciones

INNSIDE
BY MELIÁ

Cada uno de ellos con su personalidad arquitectónica única, elegantes habitaciones y modernos bares y restaurantes, los hoteles INNSIDE by Meliá representan la elección fresca y elegante de los viajeros de negocios en busca de un toque de estilo de vida

Atributos: Diseño urbano único, Eficiencia, Servicio informal pero inteligente con esencia alemana

Competidores: Aloft | AC | Radisson Blu | Indigo

9 hoteles
4.452 habitaciones

Paradisus
RESORTS

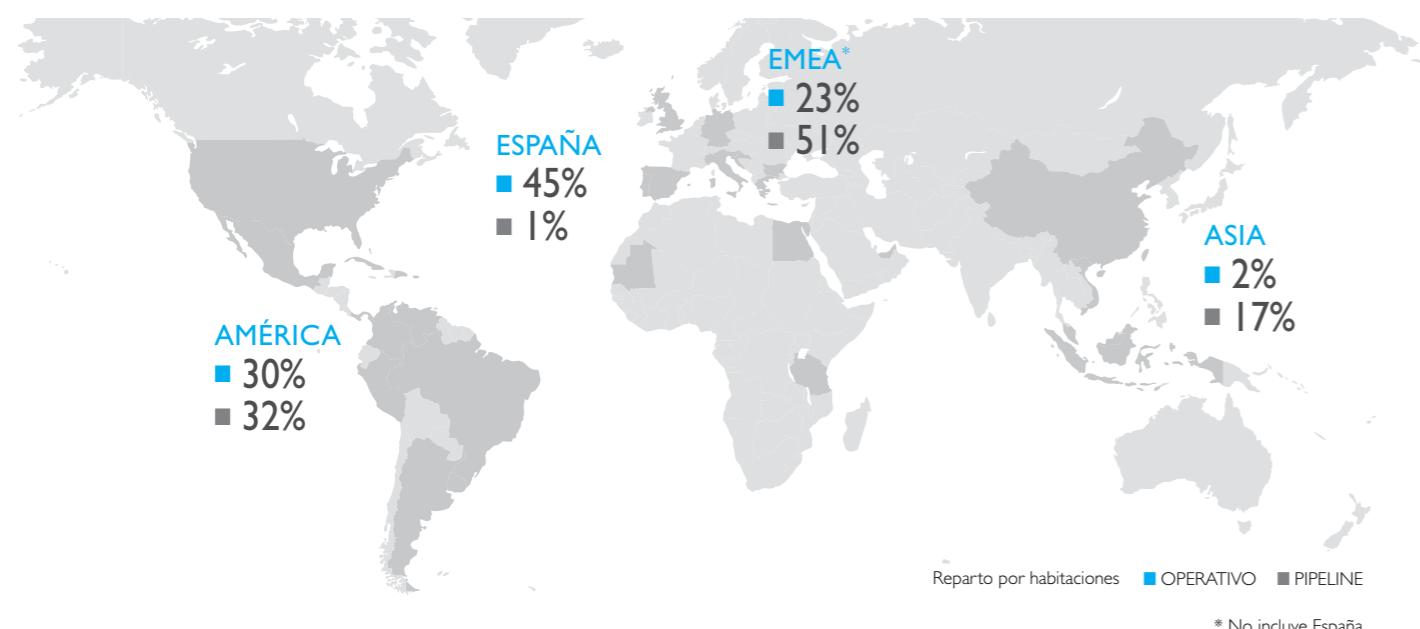
Una extraordinaria experiencia en lujosos resorts todo-incluido en excelentes ubicaciones frente a los océanos de todo el mundo

Atributos: Family Concierge, Royal Service, YHI Spa, Todo Incluido

Competidores: Sandals | Secrets | Westin | Intercontinental | Royal Hideaway | Dreams | Palace Resorts | Couples Resorts

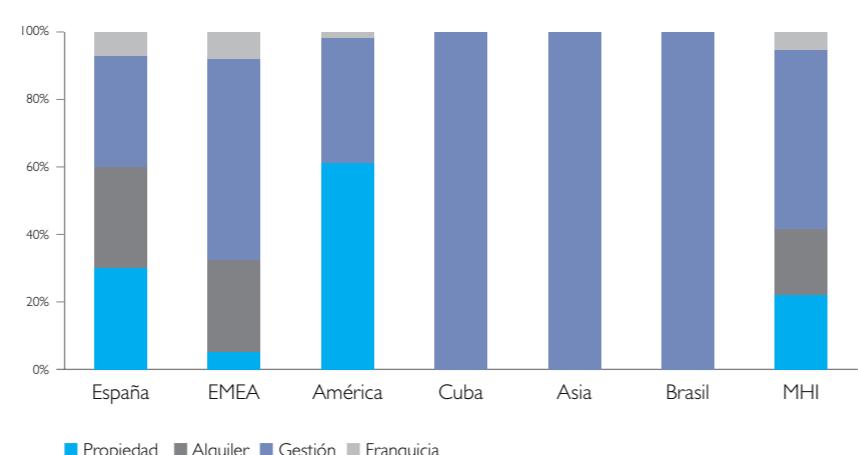
Un portfolio global y equilibrado

EN TÉRMINOS DE UBICACIÓN



MÁS DEL 50% DEL PORTFOLIO EN RÉGIMEN DE GESTIÓN

Meliá Hotels International opera en régimen de gestión el 53% de su portfolio global, alcanzando un 58% considerando los hoteles en franquicia. En regiones como Cuba, Asia o Brasil opera el 100% de sus hoteles bajo contratos de gestión.



Meliá Hotels International cuenta con presencia global y una cartera equilibrada de portfolio en términos de ubicación, con una amplia gama de marcas que abarca diferentes segmentos y un saludable equilibrio entre vacacional y urbano.

Es la compañía hotelera líder en España en número de habitaciones y ocupa una

posición destacada en mercados como el Caribe y Latinoamérica. Asimismo, Meliá Hotels International se posiciona como una amplia gama de marcas que abarca diferentes segmentos y un saludable equilibrio entre vacacional y urbano.

OPERATIVOS

	HOTELES	HABITACIONES		HOTELES	HABITACIONES
España	153	35.315		1	100
EMEA	79	18.073		27	8.296
América	67	23.232		20	5.167
Asia	6	1.895		9	2.800
	305	78.515		57	16.363

	HOTELES	HABITACIONES		HOTELES	HABITACIONES
Propiedad	57	17.840		14	2.816
Alquiler	87	15.414		42	13.379
Management	133	41.508		1	168
Franquicia	28	3.753		305	78.515
				57	16.363

	HOTELES	HABITACIONES		HOTELES	HABITACIONES
Gran Meliá	10	3.010		2	549
ME By Meliá	6	1.388		3	431
Paradisus	9	4.452		1	381
Meliá	101	29.044		31	11.215
INNSIDE	13	1.645		15	2.800
TRYP	86	13.569		5	987
Sol	80	25.407		305	78.515
				57	16.363

	HOTELES	HABITACIONES		HOTELES	HABITACIONES
Urbano	160	30.520		35	8.561
Vacacional	145	47.995		22	7.802
	305	78.515		57	16.363

APERTURAS

En 2013 la compañía abrió 10 hoteles, añadiendo un total de 2.666 nuevas habitaciones a su cartera, el 82% en gestión o franquicia y el 18% en alquiler.

En diciembre de 2013, Meliá firmó un acuerdo para operar un resort todo incluido en el nuevo complejo turístico y de ocio que la promotora Baha Mar Ltd construye en Nassau Beach (Isla de Bahamas), convirtiéndose en el primer hotel de la Compañía en el Caribe angloparlante en uno de los mejores destinos vacacionales del mundo.

Baha Mar es uno de los proyectos más importantes de transformación de un destino turístico que se desarrolla actualmente en el mundo y engloba la construcción y renovación de hoteles, casinos y otros espacios de entretenimiento, residencias privadas y atractivos naturales frente a la playa de Nassau, con una inversión aproximada de 3.500 millones de dólares.

El hotel dispone de 694 habitaciones y será reinaugurado, después de un importante plan de renovación, como "Meliá at Baha Mar", coincidiendo con la apertura del complejo Baha Mar, en julio de 2014.

Asimismo, durante el año 2013 se produjo la entrada en el mercado español de la marca de origen alemán Innside, que se incorporó a Meliá en el año 2007, con la apertura de 3 nuevos hoteles en Madrid. Innside by Meliá se caracteriza por ser una marca urbana, moderna y con un diseño y equipamiento tecnológico de última generación, con un servicio profesional que hace de estos establecimientos una inmejorable opción tanto para clientes de ocio como de negocio.

Por otra parte, la apertura del Meliá Marina Varadero en Cuba (529 habitaciones) ha permitido a la Compañía seguir consolidando su presencia y reconocimiento en Cuba.

DESAFIACIONES

Durante 2013 se desafiliaron del portfolio 6 hoteles con 2.105 habitaciones, un 40% en régimen de franquicia, 17% en alquiler y el resto en gestión.

Estas salidas corresponden principalmente a hoteles que no cumplían con los atributos de marca, incluido los estándares de calidad y servicio.

Un modelo orientado a la gestión

El modelo de negocio de Meliá Hotels International se basa fundamentalmente en la operación de establecimientos hoteleros mediante diferentes fórmulas de explotación (propiedad, alquiler, gestión o franquicia).

Esta actividad se complementa con el club de vacaciones internacional de la Compañía, Club Meliá, que dispone de 605 unidades ubicadas en 14 propiedades en los principales destinos vacacionales del Caribe, Latinoamérica y Europa.

GESTIÓN Y EXPLORACIÓN HOTELERA

Entre las posibles alternativas de gestión hotelera, Meliá apuesta fundamentalmente por la explotación a través de contratos de gestión, alquiler y propiedad.

En la actualidad, su estrategia de crecimiento prioriza los contratos de gestión, permitiendo un ritmo de expansión más rápido con una inversión contenida, mínima o incluso nula. La utilización selectiva de otras fórmulas de explotación, como el alquiler o la propiedad, se justifican en algunos mercados principalmente por interés estratégico o nivel de madurez del destino.

Cada uno de los modelos de explotación hotelera implican diferentes prestaciones de servicios, obligaciones y esquemas de retribución o contribución. Las principales diferencias se resumen en el siguiente cuadro:

	Propiedad	Alquiler	Gestión	Franquicia
Servicios ofrecidos por Meliá	TODOS los Servicios de Gestión Hotelera: ➤ Marcas ➤ Marketing & Distribución/Sistemas de Reservas ➤ Gestión de Personal/Recursos Humanos ➤ Red de Compras ➤ Otros: Mantenimiento, Administración, etc.		➤ Marcas ➤ Marketing & Distribución ➤ Sistemas de Reservas	
Ingresos Meliá	Todos los ingresos del hotel	Honorarios (fees) ➤ Sobre ingresos ➤ Sobre beneficio ➤ Marketing & Reservation	Honorarios (royalties) ➤ Sobre Ingresos ➤ Marketing & Reservation	
Empleados	Pertenencia a Meliá		Pertenencia a la Propietaria	
Compromisos Meliá		Alquiler (fijo - variable)	Posibilidad de garantía mínima	
Mantenimiento ordinario & FF&E	Obligación de Meliá		Obligación de la Propiedad	

El modelo actual de Meliá Hotels International combina un portfolio equilibrado y diversificado de hoteles en propiedad, alquiler, gestión y, en menor medida, franquicia.

Los modelos de propiedad y alquiler ofrecen un control sobre la operación y los beneficios, así como las obligaciones financieras para cualquier tipo de inversión, a diferencia de los modelos de gestión y franquicia.

	Descripción	Implicaciones
Propiedad 57 Hoteles 17.840 Habitaciones	La propiedad del hotel y la titularidad de su explotación recaen en Meliá Hotels International	Meliá recibe todos los beneficios y riesgos asociados a la operación de la explotación del activo
Alquiler 87 Hoteles 15.414 Habitaciones	Meliá es arrendatario del negocio o industria hotelera y titular de la explotación allí desarrollada Modelo similar al de propiedad, con la diferencia que Meliá no tiene la propiedad del hotel y debe pagar una renta establecida al propietario	Meliá recibe todos los beneficios y riesgos asociados a la operación de la explotación del activo Permite acceder a parte de el beneficio generado por el hotel
Gestión 133 Hoteles 41.508 Habitaciones	El propietario de un hotel requiere los servicios de gestión de Meliá para que opere el hotel en su nombre con una de sus marcas Meliá presta servicios de gestión hotelera a otros propietarios por los cuales recibe unos honorarios	Meliá recibe un flujo estable de ingresos (fees)
Franquicia 28 Hoteles 3.753 Habitaciones	En este modelo los propietarios de los hoteles operan con alguna de las marcas de Meliá y contratan los servicios de comercialización de Meliá	Meliá recibe un flujo limitado pero estable de ingresos (royalties)

CLUB VACACIONAL	Los ingresos del Club Meliá se generan de diversas fuentes, siendo las más representativas: ➤ Venta de derechos de uso ➤ Ingresos por cuotas de mantenimiento ➤ Otros ingresos
> 30.879 Socios activos	Club Meliá cuenta con 605 unidades distribuidas en 14 hoteles operados por las marcas de más alto prestigio, como son Gran Meliá, Paradisus y Meliá.
> 69% de ocupación	El Club comercializa derechos de uso real, por intervalos de hasta 50 años.
	El producto puede ser vendido en un único pago o financiado. El socio adquiere también la obligación de pagar una cuota anual para asegurar el mantenimiento en las mejores condiciones.

Modelo global
de gestión

Estrategia
de crecimiento

Una organización
enfocada al ingreso

Experiencias
personalizadas

Cultura de
innovación

Modelo proactivo
de gestión
inmobiliaria

Estrategia



MELIÁ GOLF CÍCHY CATALÁN

Modelo global de gestión

Meliá Hotels International enfoca su modelo de crecimiento en una estrategia de expansión mediante fórmulas poco intensivas en capital, especializándose en la gestión de hoteles de terceros. Esta fórmula permite a la Compañía crecer y potenciar sus marcas allá donde esté presente, al tiempo que se adapta a las nuevas exigencias y perfiles de sus propietarios, facilitando la innovación constante y minimizando los riesgos.

Hoy el Grupo, presente en 40 países y con una fuerte vocación internacional, tiene un 81% de hoteles bajo fórmulas de gestión, alquiler o franquicia, y mantiene una relación con más de 400 propietarios diferentes. Su aspiración de posicionarse a medio plazo entre el *top-ten* internacional de gestores hoteleros se manifiesta claramente en el pipeline de la Compañía, que en un 100%

está integrado por hoteles en gestión, alquiler o franquicia.

Este modelo de negocio requiere de excelencia y consistencia en el modelo de gestión para trasladar todas las fortalezas que Meliá ofrece a los hoteles y propietarios, cualquiera que sea su procedencia y especificidades. La evolución de la Compañía en este sentido ha ido pareja a la evolución del perfil de los propietarios, que han pasado de ser principalmente independientes y con una vinculación personal y de proximidad con la empresa, a ser compañías de gestión de activos, bancos, fondos de inversión u otros.

En definitiva, la nueva figura del propietario presenta exigencias y requerimientos a las que se debe dar respuesta.

FORTALEZAS DE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

- RECONOCIMIENTO DE MARCA
- MAXIMIZACIÓN DE LA RENTABILIDAD
- CONTROL DE COSTES
- EXCELENCIA EN EL SERVICIO
- PROXIMIDAD Y TRATO PERSONALIZADO
- RELACIÓN CALIDAD/PRECIO EN LOS SERVICIOS



Meliá Hotels International cuenta con sólidas fortalezas como empresa gestora que ha sabido arquillatar y adaptar a lo largo de su trayectoria. El sistema de gestión de Meliá Hotels International integra aquellos elementos que configuran la carta de servicios que la Compañía ofrece a las propiedades.

UN PROCESO DE CONTROL Y REVISIÓN PERMANENTE

La Compañía cuenta con un equipo de auditoría interna que visita los hoteles regularmente, en ciclos medios de dos años. Este equipo tiene como principales funciones revisar el modelo de gestión operativa de las unidades de negocio, así como los principales procesos y sistemas que Meliá integra en su modelo de gestión.

Este proceso de revisión permite además impulsar la mejora continua con la transmisión

de las mejores prácticas y garantizar el cumplimiento normativo del Grupo.

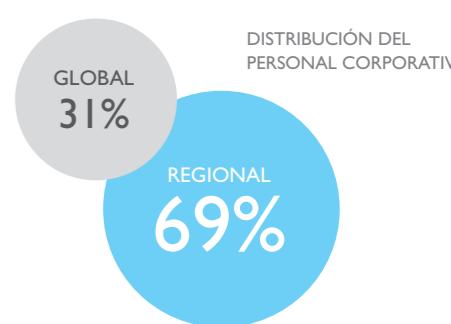
Estas auditorías están especialmente enfocadas a evitar la corrupción, a asegurar la eficiencia operativa, así como el respeto de la legislación laboral vigente.

Durante el año 2013 se han realizado, a nivel mundial, un total de 211 auditorías.

2013 - UN NUEVO MODELO ORGANIZATIVO COMPETING BY DESIGN

El crecimiento y la internacionalización del modelo de negocio de Meliá Hotels International requería la adaptación de su estructura organizativa, con el fin de dotar de agilidad y mayor excelencia a la organización, proporcionando más autonomía a las diferentes regionales de la Compañía en el mundo, y a la vez manteniendo centralizadas la visión estratégica y el control global.

Este modelo ha dotado de más recursos a las áreas regionales para fortalecer la relación con el cliente, la proximidad al negocio y potenciar el conocimiento de la zona, reduciendo la estructura corporativa global.



Fortalezas de la gestión



REPUTACIÓN Y LIDERAZGO EN EL SECTOR

RECONOCIMIENTOS COMPAÑÍA

Mejor Empresario del Año (Gabriel Escarrer)	Condé Nast Traveler España
Cadena con Mejor Relación Calidad-Precio	Travelranking (Revista Agentravel)
Mejor Cadena Hotelera	Revista Club de Gourmets
Mejor Contact Center de Turismo	CRC Oro (Asociación Española de Expertos en Relación con el Cliente)
4º Hotelera más Admirada de Brasil	Revista Carta Capital

RECONOCIMIENTOS HOTELES

Certificado de Excelencia y Travellers' Choice (126 hoteles)	TripAdvisor
Quality Selection y Top Hotel (42 hoteles)	Holiday Check
Certificado de Excelencia (14 hoteles)	Booking.com
Top Rated Hotel (11 hoteles)	Hotel.de
Hotel Recomendado (16 hoteles)	Zoover.com

MARCAS PODEROSAS Y COMPETITIVAS

- Estrategia con 7 marcas para diferentes mercados y clientes
- Alto índice de fidelidad y satisfacción del cliente
- Innovación en atributos y experiencias
- Nuevos conceptos de A&B y ocio
- Alianzas con socios estratégicos de reconocido prestigio
- Garantías de calidad y servicio al cliente
- Reconocimientos y premios

INTERNACIONALIZACIÓN Y ESTRUCTURA LOCAL

- Internacionalización como palanca de equilibrio, crecimiento y rentabilidad al negocio
- Presencia relevante en Europa y América Latina
- Crecimiento en mercados emergentes
- Estructura organizativa descentralizada, ágil y eficiente

EXTENSA RED Y CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

- Fortaleza de los canales propios (melia.com)
- Estrategia de Revenue Management y de Relación y Conocimiento del Cliente
- Innovación tecnológica en herramientas comerciales
- Programa de fidelidad para cada tipo de cliente
- Acuerdos de venta preferentes con mayoristas y distribuidores internacionales
- Fuerza de ventas en los principales mercados emisores

TECNOLOGÍA Y PROCESOS

- Proceso de reaperturas estructurado y planificado
- Asesoramiento en el proceso de diseño y asistencia técnica en la construcción
- Acuerdos globales e internacionales con proveedores
- Soluciones integrales tecnológicas, administrativas y de gestión de personal
- Eficiencia y Agilidad en los procesos administrativos y de control

TALENTO Y EQUIPO HUMANO

- Renovación y actualización de la Cultura y Valores
- Apuesta por la innovación en la Gestión del Talento
- Formación y Desarrollo claves para el crecimiento
- Diversidad y riqueza cultural interna: más de 130 nacionalidades

POSICIONAMIENTO SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

- 1er Código Ético en Meliá publicado en 2012
- Política Global de Sostenibilidad aplicable desde 2008
- Posicionamiento social a favor de la infancia (UNICEF)
- 1ª Compañía Hotelera de la Biosfera
- Certificaciones en Turismo Sostenible
- Apuesta y apoyo contra el cambio climático

CULTURA DE EMPRESA FAMILIAR - RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

- Relación a largo plazo
- Proximidad y compromiso con los propietarios
- Modelo consolidado y exitoso de gestión en Brasil, Cuba, Alemania y Asia

REPUTACIÓN Y LIDERAZGO EN EL SECTOR

- 19ª hotelera del mundo (Ranking Hotels Mag 2014)
- Líder absoluto en España y líder internacional en segmento vacacional
- Compañía turística con mejor reputación de España por 2º año consecutivo (Merco)
- Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Turística en dos ocasiones, Placa al Mérito Turístico a la Colaboración Público-Privada, máximos reconocimientos a sus líderes hoteleros en todo el mundo

FLEXIBILIDAD Y AGILIDAD

- Estructura reducida, ágil y "glocal", próxima al negocio y a los propietarios
- Modelo de Relación y Comunicación fluida y transparente con las propiedades
 - Departamento de Relación con Propiedades
 - Herramientas de comunicación con propietarios

Nuestro compromiso con el empleado

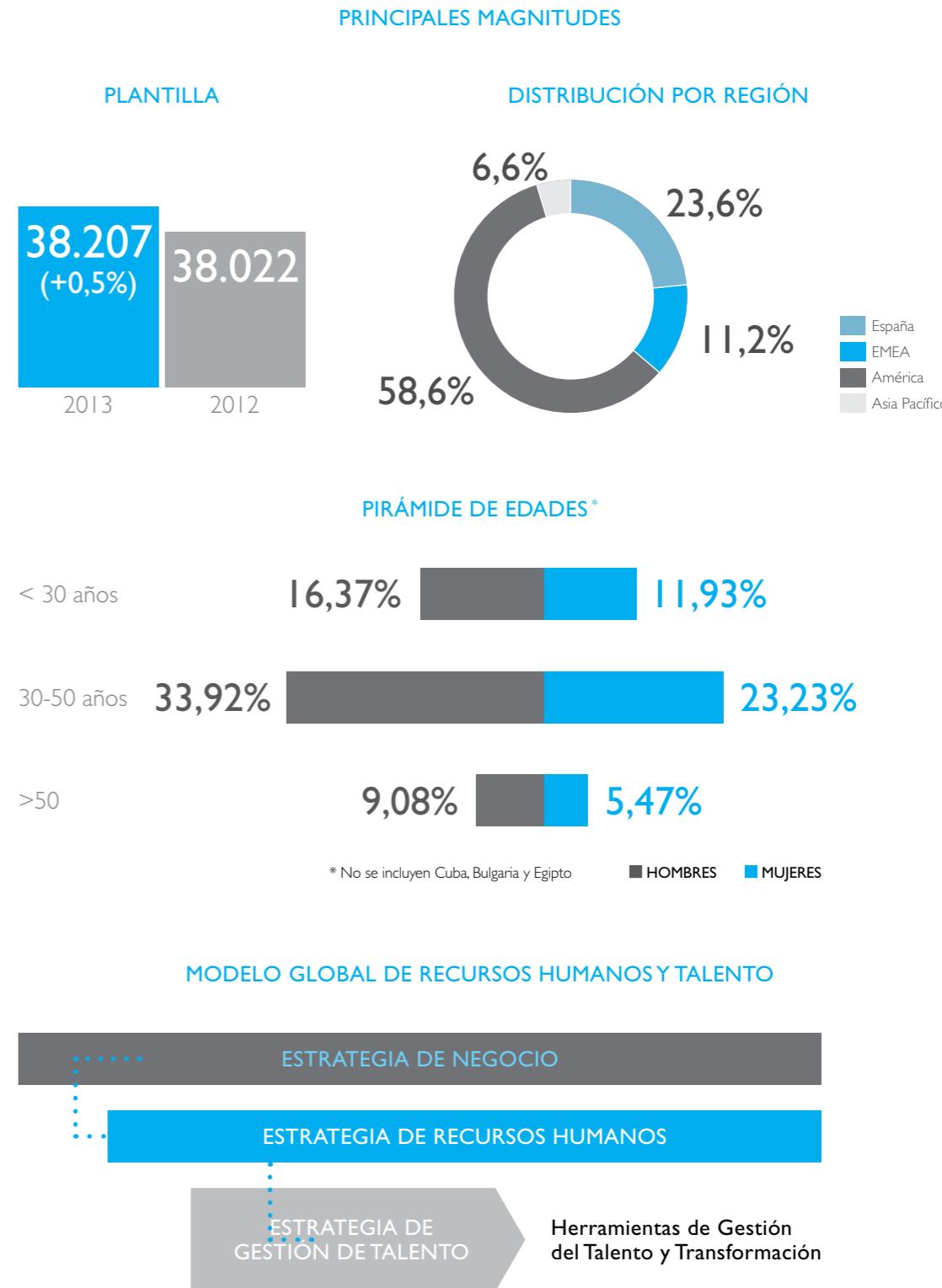
“La clave de la Estrategia de Recursos Humanos de Meliá es fidelizar al cliente interno, desarrollar su talento y convertirlo en un embajador de la Compañía”



Los grandes retos estratégicos de Meliá Hotels International sólo pueden acometerse con un equipo plenamente alineado con los objetivos de la Compañía, su cultura y valores corporativos. En 2012, Meliá inició un profundo proceso de transformación organizativo necesario para impulsar su modelo de crecimiento y de negocio, que se ha consolidado a lo largo de 2013.

La estrategia de Recursos Humanos, que define el modelo integral de talento, ha revisado las palancas críticas de gestión de personas que contribuyen a mejorar la rentabilidad, incrementar la satisfacción de los clientes, ayudar al desarrollo y expansión en nuevos mercados y, como consecuencia, aumentar el valor de la Compañía.

De este modo, la estrategia se enfoca a la satisfacción de las necesidades del cliente interno y a la creación de un clima laboral que promueva equipos altamente motivados para desarrollar sus habilidades y competencias en un entorno de constante crecimiento. En definitiva, busca un equipo de profesionales comprometidos y entusiasmados por pertenecer a una empresa líder como Meliá y que adopten el rol de verdaderos embajadores de la misma.



“2013 ha sido un año clave para la consolidación de la estrategia de gestión de personas, basada en 4 pilares que apoyan el modelo de crecimiento”



DMA-LA > **CULTURA, VALORES Y MODELO DE LIDERAZGO**

> +38.000 empleados en 30 países

> 72% vacantes directivas cubiertas con talento interno

> 213 programas de desarrollo (corporativos y hoteles)

DMA-LA > **CULTURA, VALORES Y MODELO DE LIDERAZGO**

El lanzamiento del nuevo Modelo de Liderazgo de la Compañía, diseñado en 2012, estableció los principios de Liderazgo, Glocalización y Eficiencia que se han ido consolidando lo largo de 2013.

Por otro lado, Meliá elabora con carácter anual la encuesta de compromiso y cultura, *Tienes la Palabra*, con un resultado en 2013 muy positivo (79,8%), que mejora 0,5pp en una coyuntura compleja y con un índice de participación del 89% de la plantilla global. Destacan el alto nivel de compromiso (85,5%), satisfacción profesional y orgullo de pertenencia (89,1%) de sus empleados. Tras el análisis de los resultados, se desarrollaron planes de acción por departamentos para actuar sobre los puntos de mejora identificados.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En 2012 se aprobó la nueva organización de Meliá, *Competing by Design*, alineado con el Plan Estratégico vigente. Apuesta por una descentralización de funciones operativas y de soporte a la operación, de modo que se asegure una mayor autonomía y agilidad en las áreas geográficas, tanto en la

toma de decisiones como en la relación de proximidad con el cliente y el negocio.

Enfocado a potenciar el trabajo en equipo y la colaboración, la delegación y la gestión responsable de la cuenta de resultados por parte de los equipos regionales, el acercamiento de las funciones corporativas y de soporte al negocio, la internacionalización de los procesos, sistemas y herramientas, así como la búsqueda de sinergias funcionales.

Su objetivo último es asegurar el crecimiento sostenible de Meliá, dotando a la Compañía de estructuras ágiles y eficientes para dar soporte al negocio en cada región y acompañar su crecimiento.

DESARROLLO DE TALENTO INTERNO

El crecimiento de Meliá Hotels International, tanto en mercados actuales como nuevos, exige contar con profesionales de alto potencial para liderar y gestionar el futuro de la Compañía.

En el marco de las actuaciones del nuevo modelo de gestión del talento, Meliá ha impulsado por segundo año consecutivo la herramienta, *Performance Review*, que establece un marco de diálogo directo entre el empleado y su superior enfocado a valorar las fortalezas del primero e

G4-LA10 > identificar fórmulas que permitan maximizar su desarrollo profesional. Fruto de este proceso se elabora un plan de acción, lo que representa 2.137 planes de acción, para mejorar las competencias profesionales del 100% de empleados de oficinas corporativas y direcciones de hotel, que representa un total de 1.115 clientes internos (+13% vs. 2012).

> **2.529 becarios tutorizados**

G4-LA10 > Por otro lado, el proceso de identificación de talento, iniciado en 2012 y consolidado en 2013, tiene como principal objetivo contar con una cantera de profesionales con un alto grado de compromiso, de alto valor y potencial que estén en condiciones de liderar proyectos futuros. Este *Talent Pool* ha permitido identificar a 41 personas en las oficinas corporativas, de las cuales muchas de ellas ya está desempeñando nuevas responsabilidades.

Además, Meliá cuenta con otras herramientas para la identificación de talento interno. De este modo, ha puesto en marcha el Modelo de Desarrollo Corporativo y el Modelo de Desarrollo de Cantera Directiva y Directores de Hotel, que permiten gestionar la formación, desarrollo y crecimiento profesional de

sus directivos. Los pilares sobre los que se estructuran estos modelos son cuatro: transversalidad, preparación del talento, gestión por potencial y seguimiento periódico.

DESARROLLO DE CAPACIDADES Y COMPETENCIAS

Para cubrir las necesidades de talento de una compañía en constante crecimiento, es preciso conocer y determinar la demanda futura, alineada con el *pipeline* previsto. Fruto de este análisis, la Compañía ha elaborado el Mapa de Talento de Meliá, que cruza la demanda y la oferta de talento identificada.

Aunque los resultados del primer *Performance Review* han definido el 100% de la formación corporativa, orientada a reforzar competencias clave y técnicas, y se ha trabajado en el acercamiento al negocio para perfiles corporativos, la iniciativa más relevante del año fue la definición y comunicación del Modelo de Formación Global, que responde a la estrategia de negocio, valores y liderazgo, con el fin de potenciar la integración de la formación en la estrategia del negocio y objetivos de la Compañía.

COMPAÑÍA	Dar a conocer la compañía, sus principales líneas de negocio, estructura, unidades, políticas, procesos, gestión operativa, etc.	MELIÁ WELCOME
PLAN ESTRATÉGICO + GESTIÓN DEL TALENTO	Generar y alinear a los empleados en nuestra cultura, valores, estilos de liderazgo, afianzar nuestra cultura de servicio, potenciar nuestras competencias core, etc.	MELIÁ CORE
NEGOCIO / PUESTOS	Fomentar la actualización, perfeccionamiento y desarrollo de colectivos clave	MELIÁ EXCELLENCE
MELIÁ BUSINESS WEEK	Puesta al día de conocimientos, habilidades y competencias funcionales necesarios para el desempeño eficaz y eficiente en las funciones relativas al puesto de trabajo	MELIÁ JOB

> **79,8% Clima Laboral**

> **89,1% Orgullo de Pertenencia**

> **85,5% de Compromiso**

La tecnología como palanca para una gestión excelente

SOCIOS TECNOLÓGICOS ESTRATÉGICOS



➤ **Más de 3 años de cálculo donados en 2013**

➤ **83,6% de satisfacción de los usuarios informáticos**
(+0,9 pp)

➤ **+40.000 encuestas de satisfacción realizadas**

La Dirección de Tecnología impulsa una mejora continua en la calidad del servicio prestado. Por ello realiza encuestas de calidad internas

‘La tecnología, clave en nuestro modelo de crecimiento’

La tecnología y su adaptación a las necesidades actuales del negocio es una de las prioridades en la estrategia de la compañía.

Con un enfoque constante a la innovación y basándose en las mejores prácticas del sector, Meliá enfoca sus desarrollos tecnológicos a alcanzar los siguientes objetivos:

- Apoyar el crecimiento
- Adaptar los sistemas de gestión a la diversidad de nuestros mercados y legislaciones
- Incorporar las nuevas tecnologías para potenciar los canales de venta
- Implementar las nuevas herramientas disponibles para analizar y explotar la información de una forma estructurada (Business Intelligence y Big Data)
- Valorar y aprovechar la información de la experiencia del cliente (Redes Sociales)
- Promover las colaboraciones institucionales con nuestros socios tecnológicos y el mundo académico

En el año 2013 se llevaron a cabo diversas iniciativas dirigidas aumentar la seguridad de los sistemas, como la creación de un estándar de pago seguro en colaboración con las grandes cadenas hoteleras, a obtener un mejor conocimiento del cliente,

a conseguir una mayor eficiencia en los sistemas y a reducir los riesgos asociados a la tecnología, así como mejoras en las infraestructuras y en la red.

Las encuestas de calidad de servicio al usuario de los servicios informáticos continúan por la senda de la mejora continua, tanto en la prestación del servicio como en la resolución de incidencias.

El 15 de noviembre de 2013 Meliá se adhirió como colaborador al proyecto *World Community Grid*, promovido por IBM. Esta iniciativa consiste en crear la red informática más amplia del mundo para aprovechar la capacidad no utilizada de ordenadores conectados a Internet y cederla a determinados proyectos de investigación médica y social, o para otros relacionados con desastres naturales o problemas medioambientales. Hasta el 31 de diciembre de 2013 Meliá había incluido más de 440 ordenadores en el proyecto y donado ya más de 3 años de computación a diferentes proyectos de interés para la humanidad.



MODELO TECNOLÓGICO MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

Canales de Distribución & Ventas			
Front Office		Back Office	
		Property Management System (Sistema de Gestión de Propiedades)	Enterprise Resource Planning (Sistema de Planificación de Recursos Empresariales)
		CRM	
	Point of Sales (Puntos de Venta)	Business Intelligence (Inteligencia Empresarial)	
Infraestructura	Puestos de Trabajo		Dispositivos Móviles
	Redes & Telecomunicaciones		
	Operaciones 24h x 7 días	E-mail y E-Office	Archivo & Impresión
			Seguridad de la Información
Hitos 2013		Retos 2014	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implantación CRM SAP ➤ PMS Integrado & Centralizado y Conocimiento del Cliente ➤ Nueva App Meliá Rewards ➤ Tweet Experience Hotel Sol Wave House ➤ Virtualización Hoteles ➤ Implementación Correo Cloud ➤ Integración Otros Negocios en SAP ➤ Implementación de los sistemas en las aperturas 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implantación de los sistemas en las próximas aperturas ➤ Implantar y evolucionar el PMS para mejorar en usabilidad, eficiencia, rendimiento e información ➤ Optimizar los procesos críticos de Meliá ➤ Mejorar la visión y el conocimiento del cliente ➤ Avanzar en la implantación de nuevas herramientas de BigData & Business Intelligence ➤ Reforzar las alianzas estratégicas tecnológicas 	

Gestión de Compras

“Meliá extiende su compromiso con la sostenibilidad a sus proveedores con el propósito de ser reconocida como empresa responsable a nivel internacional”

CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES

- > Calidad del producto y servicio
- > Condiciones económicas
- > Certificaciones de calidad, medioambientales y otras
- > Certificación centro especial de empleo
- > Asesoramiento y formación
- > Reconocimiento y reputación
- > Respeto a los derechos humanos y adhesión al Código Ético de Meliá

La función de compras de Meliá cubre las necesidades operativas tanto de hoteles como de centros corporativos a través de la adquisición y contratación de productos y servicios de forma innovadora.

El proceso de selección de proveedores, en base a los criterios definidos, asegura el acceso a contrataciones honestas, competitivas, justas y transparentes, asegurando que el principio *Best value for money* sea complementario a la integración de la sostenibilidad.

A través de este proceso, Meliá contribuye al desarrollo económico local ya que trabaja, de forma prioritaria, con proveedores locales y próximos a sus unidades de negocio.

Como apuesta global Meliá hace partícipes a sus proveedores de los valores corporativos para asegurar una relación estable en base a compromisos compartidos.

El impacto internacional de Meliá permite integrar la experiencia y conocimiento en múltiples mercados en la gestión del proceso de compras.

El aprendizaje sobre la cultura, hábitos y costumbres locales permite a Meliá retroalimentar el proceso e identificar nuevas oportunidades de mejora en la gestión local de las compras.

Meliá aplica una metodología, procesos e implantación de las compras que aportan un importante valor a los propietarios,

garantizando resultados y la adaptación a cada entorno local, potenciando así la creación de riqueza y empleo allí donde la Compañía opera.

Meliá, como empresa que avanza en la gestión responsable a través de la cadena de suministro transmite su compromiso a aquellas empresas que aspiren a colaborar con ella como proveedor.

Para ello es esencial que éstas cuenten con una política de mejora continua en la integración de criterios de RSC en su negocio.

La firma de la Cláusula de Sostenibilidad de Meliá es el reflejo de la aceptación de ese compromiso.

En su afán de mejora, Meliá ha implantado una herramienta de Autoevaluación de Sostenibilidad, destinada a sus proveedores, que adquiere gran relevancia ya que permite a la hotelera conocer la gestión y grado de compromiso de sus proveedores con la RSC y la Sostenibilidad.

COMPRA Y COMPROMISO CON LA DISCAPACIDAD

El compromiso social de Meliá tiene un foco especial en la integración de la discapacidad, en su más amplio sentido.

Por ello, hace especial énfasis en potenciar las compras a Centros Especiales de Empleo y contribuir a la integración laboral indirecta.



95%
Cartera local de proveedores

98%
Facturación a proveedores locales

34%
Peso facturación área

95%
Cartera local de proveedores

96%
Facturación a proveedores locales

57%
Peso facturación área

85%
Cartera local de proveedores

92%
Facturación a proveedores locales

9%
Peso facturación área

< G4-EC9

DMA-HR >

PROYECTO INTERNACIONAL DE COMPRAS RESPONSABLES

Meliá aprobó en 2008 su “Política Global de Sostenibilidad” para fortalecer la integración de los valores y principios asociados al desarrollo sostenible en sus procesos de negocio y en la relación con sus grupos de interés.

Como empresa internacional no se limita a gestionar bajo criterios de responsabilidad su propia cadena de valor, sino que también quiere transmitir su apuesta por la sostenibilidad a los demás eslabones de la misma, desde el cliente final hasta los proveedores. Compartir con sus proveedores esta apuesta por el desarrollo sostenible y extender sus criterios a la cadena de suministro es uno de los aspectos relevantes contemplados en esta Política. Tras el lanzamiento, a finales de 2012, de la prueba piloto en México y República Dominicana del proceso de adhesión a los compromisos sostenibles de Meliá, en

2013 tuvo lugar su lanzamiento a nivel internacional en los destinos en los que Meliá tiene presencia.

Este proyecto ha ido más allá de la firma de la Cláusula de Sostenibilidad de Meliá.

Los proveedores han sido evaluados para conocer el grado de alineación y compromiso con los principios y valores que la Compañía ha integrado en su Código Ético.

La cláusula incluye, entre otros aspectos, el respeto a los Derechos Humanos por parte del proveedor y se ha incorporado como un anexo adicional al cuerpo de los contratos con nuevos proveedores.

> **100%** de nuevos contratos en España incorporan criterios de Sostenibilidad

> **86%** de nuevos proveedores en España han sido evaluados con criterios sostenibles

< G4-EN32
G4-LA14
G4-HR10
G4-SO9

> **440** proveedores han realizado una autoevaluación de sostenibilidad

> **94%** de cartera local de proveedores a nivel global

> **3,9 M€** facturados a Centros Especiales de Empleo

Posicionamiento en Sostenibilidad



DMA-HR > COMPROMETIDOS CON LA INFANCIA

Como empresa familiar, la espina dorsal del posicionamiento social de la Compañía es la protección de la infancia y la lucha contra la explotación sexual comercial infantil. En 2006, Meliá fue la primera empresa española en firmar el Código de Conducta ECPAT contra la explotación sexual infantil.

COMPROMISOS PÚBLICOS

Desde el año 2008, Meliá Hotels International suscribe los principios del Global Compact. Con carácter anual renueva este compromiso con su COP (Comunicación de Progreso), que le permite identificar oportunidades de mejora y aportar su grano de arena para la consecución de los Objetivos del Milenio.

En 2013, Meliá renovó su pertenencia al índice de inversión socialmente responsable FTSE4Good IBEX, uno de los más prestigiosos en materias como transparencia, compromiso ético, gestión medioambiental, lucha contra el cambio climático y el respeto por los derechos humanos. Meliá se mantiene en el índice desde el año 2008, superando cada seis meses una evaluación.

Asimismo mejoró en 2013 los principales indicadores de su gestión en el plano económico-financiero, de calidad, gestión de personas, internacionalización e innovación. Así lo acreditan los resultados del ranking Merco de Reputación Corporativa, que en su última edición sitúa a la hotelera en la posición número 31 de las 100 principales empresas españolas y la primera del sector turístico.

“10% del portfolio certificado, 636 M€ ingresados en hoteles certificados en sostenibilidad”

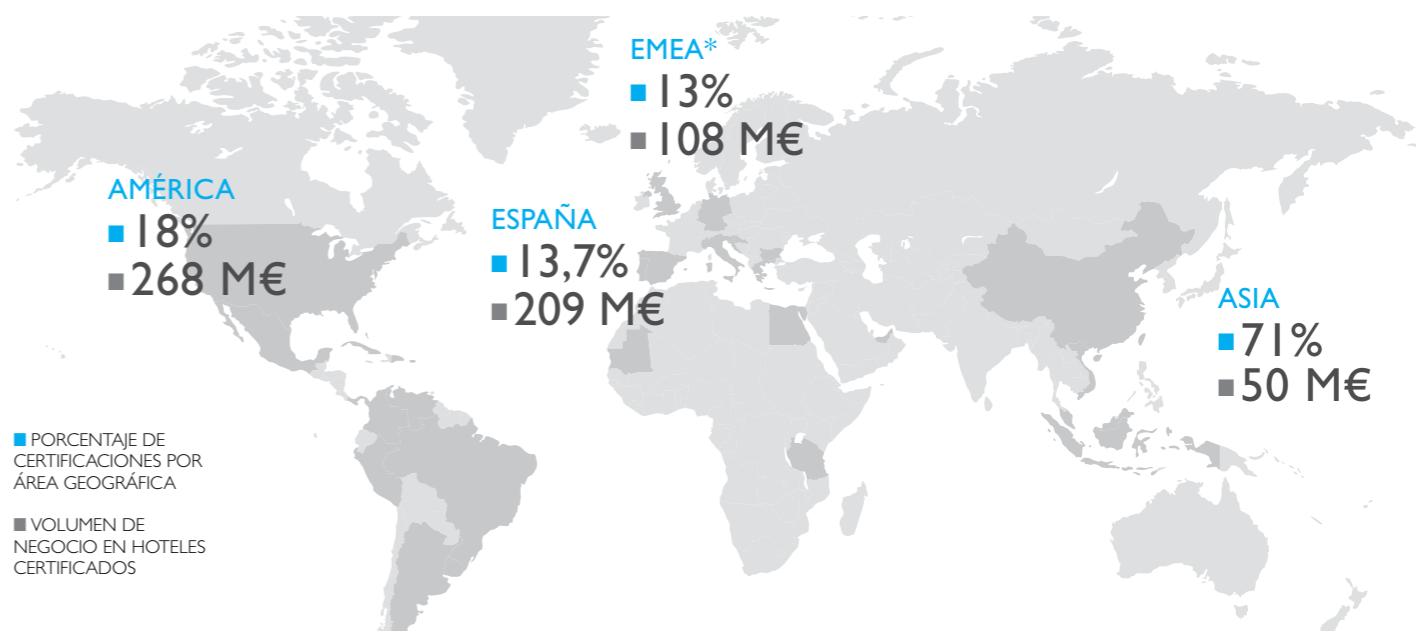
CADENA HOTELERA DE LA BIOSFERA Y CERTIFICACIONES EN TURISMO SOSTENIBLE

En 2009, el Instituto de Turismo Responsable (ITR), avalado por la UNESCO, concedió a Meliá la certificación de *Compañía Hotelera de la Biosfera* por su compromiso en materia de desarrollo sociocultural, económico y medioambiental en las regiones donde está presente, que renovó en 2013.

La Compañía sigue una estrategia de certificaciones, por terceros independientes, para otorgar mayor credibilidad y transparencia a su compromiso y a las acciones desarrolladas en sus hoteles. Así, considera prioritarios los sellos y certificaciones específicos vinculados al



CERTIFICACIONES EN TURISMO RESPONSABLE



* No incluye España

Estrategia de Crecimiento

> 28 Hoteles firmados en 2013

Con una media de más de un hotel firmado cada dos semanas durante 2013, y por primera vez presente en 40 países, Meliá cerró en 2013 un año récord de expansión reforzando su posicionamiento como compañía gestora de referencia en el sector hotelero internacional.

y reforzar su liderazgo en el segmento vacacional. Su crecimiento se basa en fórmulas de baja inversión, principalmente mediante contratos de gestión o alquiler, que permiten aumentar el ritmo de expansión. Además, la Compañía es flexible en ofrecer fórmulas híbridas de colaboración con sus socios y propietarios de hoteles.

La estrategia de expansión persigue la entrada de Meliá en los mercados emergentes, además de ampliar su presencia en las capitales europeas y Latinoamérica

> Primer hotel en el caribe anglosajón

**“Presente en 40 países,
Meliá Hotels International es más
internacional que nunca”**

Entre las claves competitivas del modelo de gestión de Meliá Hotels International destacan:

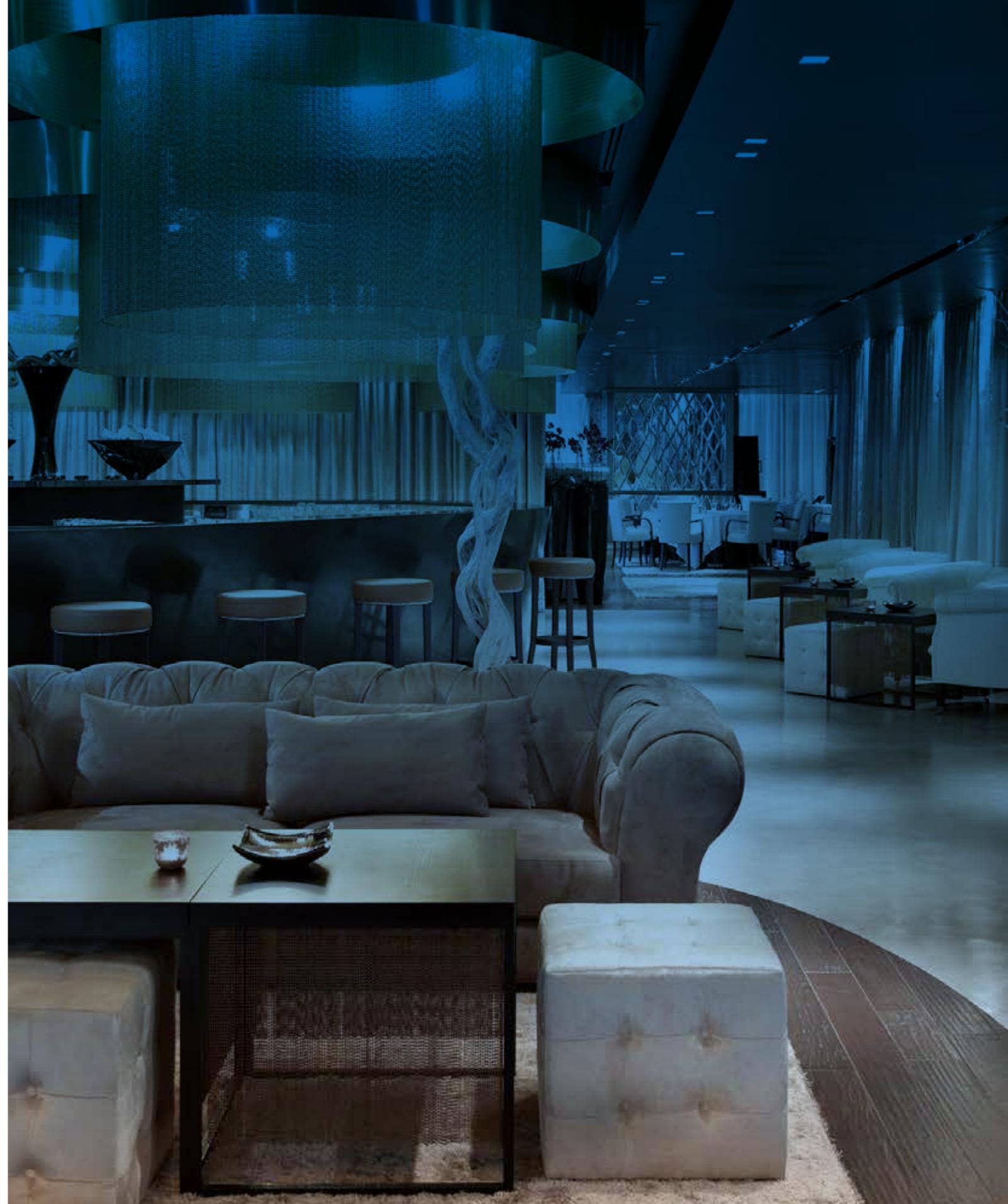
- > Unas marcas fuertes y diferenciadas para los distintos segmentos de demanda
- > Una eficaz y extensa red de comercialización y distribución
- > Un alto grado de internacionalización y diversificación de mercados, con una estructura local
- > Un sistema de servicios de gestión que dan soporte a todas las necesidades del hotel: diseño, construcción, operación, etc.

Todo ello junto a la experiencia, proximidad y eficiencia operativa de la Compañía, constituyen las fortalezas que favorecen la

expansión y contribuyen a la colaboración y relación con nuevos socios y propietarios.

Durante 2013 se abrieron varios mercados mediante la firma de nuevos acuerdos en el Caribe anglosajón (Bahamas y Jamaica), Chile, Marruecos, Holanda y Austria. Se reforzó la presencia en Asia, duplicando el pipeline durante los últimos dos años, gracias también a la continuidad de la alianza con el grupo inmobiliario chino Greenland, que ha favorecido la expansión de la Compañía en este gigante asiático.

Asimismo en 2013 se consolidó el órgano de gestión y validación de nuevos proyectos a través del Comité de Expansión.



MELIÁ DUBAI

Foco de crecimiento por regiones

“Crecimiento constante, manteniendo un ratio de firmas de 2 hoteles al mes en 2014. Más de 360 hoteles en 40 países”

> AMÉRICA

- Principales destinos urbanos y vacacionales de México, Brasil, Colombia, Perú y Chile
- Caribe latinoamericano y anglosajón
- Estados Unidos: principales ciudades, como Nueva York o Miami

Pipeline: 20 hoteles



Pipeline atractivo

El crecimiento en el número de contratos firmados de Meliá Hotels International ha sido exponencial, pasando de 16 hoteles firmados en el año 2012 a 28 en 2013.

De esta forma, el pipeline total de la compañía a 31 de diciembre de 2013 cuenta con 57 hoteles (16.363 habitaciones), que se incorporarán en los próximos años, habiendo asegurado ya una gran parte de las incorporaciones previstas en el Plan Estratégico de Expansión.

- 99% fuera de España
- 83%* en fórmulas poco intensivas en capital
- 94% en el segmento premium y upscale

Sobre pipeline en habitaciones
* Sin alquiler

> EUROPA

- Consolidar masa crítica en Reino Unido, Alemania, Francia e Italia (disponiendo para ello de cuatro divisiones operativas que dirigen su gestión)
- Reforzar presencia en las principales ciudades europeas
- Crecimiento selectivo en España

Pipeline: 19 hoteles



> ORIENTE MEDIO & NORTE DE ÁFRICA

- Países del Golfo: Emiratos Árabes, Qatar, Arabia Saudí, Bahrein y Omán
- Norte de África: Marruecos y Egipto

Pipeline: 9 hoteles

> ASIA

- Sudeste asiático: especialmente Indonesia, Tailandia, Vietnam, Myanmar, Malasia y Filipinas
- China: principales ciudades del este del país y destinos vacacionales

Pipeline: 9 hoteles

DMA-EC > Una organización enfocada al ingreso

El compromiso de Meliá Hotels International es consolidar y fortalecer sus capacidades como compañía orientada a la generación y maximización de ingresos en sus hoteles, centrándose en varias líneas de actuación, con dimensiones diferentes



Versión en chino de melia.com

> +5,2% incremento de RevPar

ALINEACIÓN ORGANIZATIVA

De acuerdo al nuevo modelo organizativo de la Compañía, los equipos comerciales de las diferentes regionales cuentan con los recursos de gestión y la fuerza de ventas apropiada, a la vez que se fortalece la estrategia de distribución mediante los canales directos y la proximidad al cliente y al negocio.

Cada una de las regionales tiene sus objetivos anuales de venta para su propio mercado (*inbound*) y objetivos de generación de negocio a otros mercados extranjeros (*outbound*), potenciando así la responsabilidad conjunta en la maximización de ingresos y en la gestión global de la cartera de clientes. Meliá también ha adaptado su modelo de *Revenue Management* a las necesidades de los hoteles, destinos y mercados, por lo que se dispone de equipos centralizados y descentralizados, así como de la figura del *Revenue Manager* en el hotel, que gestiona individualmente la estrategia marcada por la Dirección de Global *Revenue Management*.

Este equipo está dedicado en exclusiva al desarrollo de herramientas, procesos y procedimientos que permiten maximizar el precio con técnicas de conocimiento de la evolución del precio y su comparación con las tendencias en las que se mueve el mercado.

EQUIPO DE VENTAS REGIONAL CON ALCANCE GLOBAL

El modelo de ventas de Meliá Hotels International se apoya en una estructura regional cuya estrategia para cada segmento se coordina de forma global. Dispone para ello de una extensa red comercial presente en los principales mercados emisores de la

Compañía, con más de 270 profesionales y 37 oficinas de ventas en los principales mercados emisores del mundo.

La Compañía dispone de equipos de venta especializados para los principales segmentos:

Leisure: Gestiona contratos con casi 100 tour operadores en diferentes mercados, desde la contratación de un hotel, seguimiento de las ventas, marketing, etc.

Business Travel: Gestiona contratos con más de 400 empresas en el mundo. Se incluye también la contratación de Consortias y la contratación de tripulaciones aéreas. Meliá cuenta además con programas específicos para el segmento corporativo, entre los que se cuentan PYMES, organismos oficiales y asociaciones.

Meetings & Events: El equipo de ventas especializado en el segmento de grupos, convenciones, congresos, incentivos y eventos trabaja con un sistema de *Key Account Management* que garantiza a los clientes tener un solo punto de contacto para organizar cualquier tipo de evento en cualquier hotel del mundo. Meliá mantiene acuerdos preferenciales con las principales agencias

especializadas en cada uno de los países en los que tiene presencia comercial, destacando en España, Viajes El Corte Inglés, Víbo Viajes o Viajes Halcón, y a nivel global, American Express, Carlson Wagonlit Travel, Helms Briscoe o MCI.

OTA's: Meliá mantiene acuerdos estratégicos de colaboración con las agencias online líderes a nivel global y regional, permitiendo gestionar la presencia de la Compañía en estos canales de venta de la forma más óptima.

LOCALIZACIÓN DE OFICINAS DE VENTAS Y CENTRALES DE GRUPOS



19 Agentes
Más de 162 Account Managers

PLATAFORMAS DE COMERCIALIZACIÓN Y HERRAMIENTAS DE REVENUE MANAGEMENT

Con el objetivo de adaptarse a los cambios tecnológicos y adecuar los sistemas de Meliá, la Compañía está abordando diferentes proyectos para mejorar la calidad de la información, estandarización y reporting que permitan facilitar la toma de decisiones a nivel comercial y el análisis de resultados. Las iniciativas comprenden actuaciones en diferentes ámbitos, como la estandarización de estructuras tarifarias, tipologías de habitaciones e interconexiones con los sistemas de reserva.

Por otro lado, alineado con el crecimiento de la Compañía en mercados emergentes y la internacionalización de su portfolio, en 2013 se lanzó la web de comercialización y reservas **melia.cn**, en lengua china, con el objetivo de mejorar la proximidad al cliente y de impulsar una estrategia comercial específica que potencie la generación de ingresos en la región y la adecuación a las necesidades y expectativas de este nuevo cliente.

El proceso de comercialización y la internacionalización de la Compañía requiere mantenerse en la vanguardia tecnológica en materia de comercialización

y distribución con el apoyo de IDISO, compañía líder en soluciones globales para la distribución electrónica, venta y promoción de hoteles a través de Internet. Esta sociedad dispone de una plataforma de distribución hotelera que conecta los sistemas de reservas de los hoteles con todos los canales de distribución.

SENSIBILIZACIÓN Y FORMACIÓN

Fruto del cambio cultural de Meliá hacia una marcada orientación al ingreso, la Compañía está formando a especialistas en *Revenue Management* en las técnicas más avanzadas en gestión de ingresos y de precio. Se ha diseñado así un modelo de formación para el colectivo de Directores, Subdirectores y Directores de Venta para mejorar su toma de decisiones referentes a la gestión de ingresos.

El crecimiento del ingreso medio por habitación (RevPar) del 5,2% en 2013, encadenando además un record de 14 trimestres consecutivos de crecimiento, fue posible gracias al incremento de la tarifa promedio por habitación. Además, fruto de la estrategia de regionalización, se fortalecieron las ventas *outbound*, dando lugar a una segmentación de los ingresos más saludable y a una mayor diversificación de clientes, con sólo el 21% del total de pernoctaciones realizadas por españoles.

Experiencias personalizadas a los clientes

MELIÁ Rewards

welcome back

El nuevo programa, que apuesta por el reconocimiento internacional y la repetición (su lema es *Welcome Back*), además de potenciar su identificación con la marca corporativa, permitió mejorar los índices de fidelización de los miembros internacionales hasta alcanzar un 68%. MeliáRewards aportó en 2013 aproximadamente el 26% de las noches vendidas (*roomnights*) de los hoteles y es una pieza importante en la estrategia de venta centralizada.

- Más de **3,4** millones de titulares MeliáRewards a nivel mundial
- Generación de ingresos: más de **292** M€ anuales
- El **26%** de la ocupación en hoteles es generada por clientes MeliáRewards
- Los clientes MeliáRewards generan el **61%** de las ventas en los canales directos de la Compañía
- El **69%** de clientes MeliáRewards son de origen internacional (no españoles)
- Un cliente fidelizado tiene un gasto superior del **12%** por estancia en comparación a un cliente no fidelizado

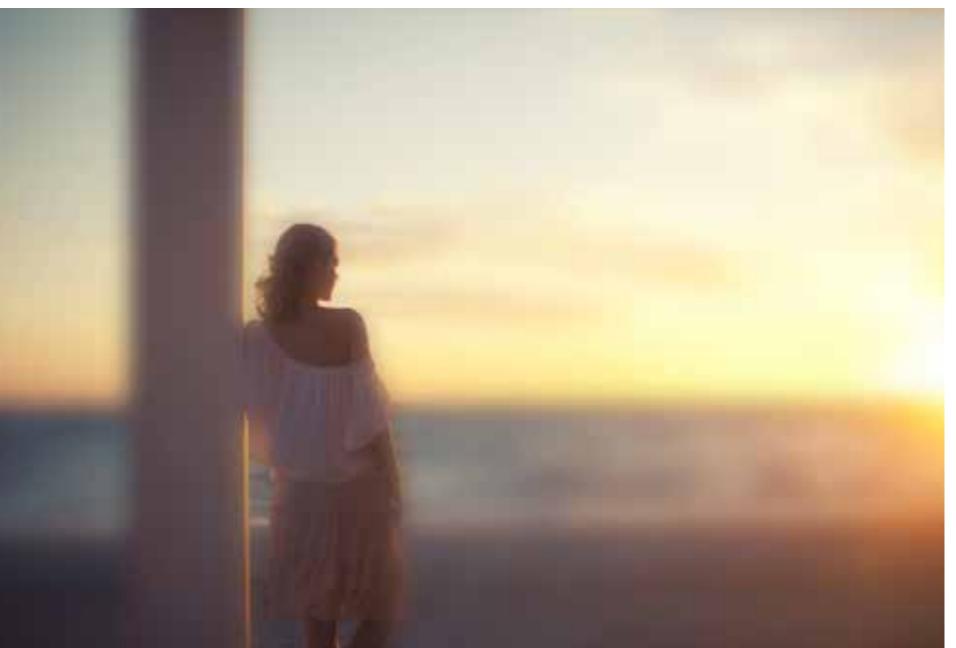
Meliá busca potenciar la fidelidad de los clientes gracias a un mayor conocimiento de los mismos, generar propuestas de valor añadido en melia.com y obtener altos niveles de satisfacción son otros de los principales objetivos estratégicos de Meliá.

MELIÁREWARDS

El programa de fidelidad MeliáRewards, es uno de los principales pilares de la Compañía para ofrecer una experiencia personalizada y premiar al cliente con ventajas exclusivas durante su estancia. Su principal objetivo es atraer, conocer y satisfacer a cada cliente en cada ocasión, así como premiar su fidelidad a la Compañía.

Las múltiples ventajas que ofrece un programa reconocido internacionalmente son:

- Atraer nuevos clientes
- Promocionar el consumo interno en los hoteles



- Garantizar la calidad
- Diseñar programas personalizados para satisfacción del cliente
- Ofrecer ventajas exclusivas
- Gestionar el valor del cliente
- Ofrecer un servicio personalizado de acuerdo a la tipología de tarjeta
- Generar demanda *intrabrand* y *cross-brand*

El nuevo programa de fidelidad relanzado en 2012, con un enfoque más internacional y adaptado a la diversidad y expectativas de sus titulares, alcanzó en 2013 un total de 3,4 millones de miembros, lo que supone un incremento del 17% con respecto al año anterior. Esta mejora reconoce la acogida positiva del programa, que incrementa las ventajas y privilegios en las diferentes marcas y productos de la Compañía.



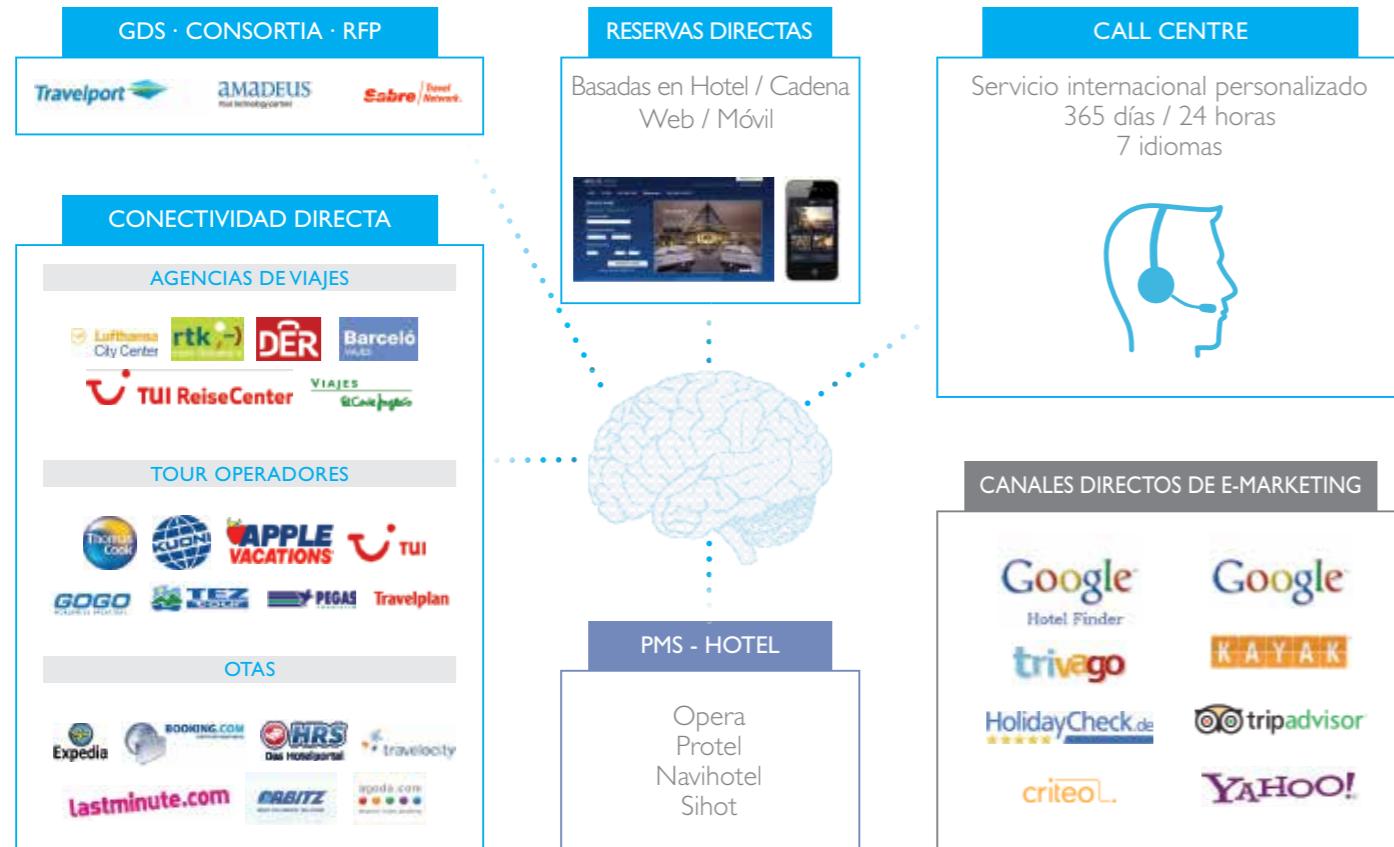
MELIÁ VILLA CAPRI

Personalización en los canales propios

“Cada año, Meliá Hotels International genera más del 25% de sus ventas a través del sistema Meliá con sus canales propios de distribución, call centers, melia.com y a través del programa de fidelidad”

Además del desarrollo de la estrategia de fidelidad, basada en el conocimiento del cliente, otra palanca clave para la generación de ingresos es la potenciación y adecuación de los canales propios de comercialización, para generar propuestas de valor añadido a los clientes

UN MODELO Y SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN BEST IN CLASS



> 31,7%
de venta
centralizada

> 212 M€
generados
en canales
propios por
cliente directo

La Compañía dispone de un sistema de distribución altamente valorado en el mercado y entre sus diferentes clientes:

- > Socio preferente en Google, Yahoo y Bing, con más de 10 millones de euros de inversión por año
- > Integración con los principales metabuscadores del mundo: TripAdvisor, Trivago, Kayak, Google Hotel Finder
- > Acuerdos con las principales empresas de re-marketing y empresas de subastas en tiempo real en el mundo con acceso a más de 15.000 millones de impactos por día.
- > Socios especialistas en marketing e integración con las páginas de reseñas de viajes más importantes: TripAdvisor, Holiday Check, Traveltipz (Rusia)



En 1996, Meliá Hotels International fue la primera cadena hotelera en Europa en ofrecer a sus clientes la posibilidad de reservar habitaciones online. Hoy en día melia.com es el principal canal propio de distribución, que ofrece servicio 24 horas al día a múltiples intermediarios (cliente directo, agencias y empresas) a través de múltiples plataformas (web, call center y dispositivos móviles) en 7 idiomas y 11 versiones idiomáticas.

Durante 2013, melia.com inició un proceso de transformación de imagen con la creación de las Fichas Gold que mejoran sustancialmente el atractivo y presentación de los hoteles, con una imagen personalizada en función de cada marca y en las versiones idiomáticas más relevantes a nivel comercial, incluyendo además una nueva sección con información sobre iniciativas de sostenibilidad específicas del hotel.

Durante los últimos años, la contribución de este canal de ventas ha tenido unos excelentes resultados, con un incremento del 26% en la cifra de ventas y convirtiéndose en la primera fuente de ventas para la Compañía.

Además, los ingresos generados a través de los canales propios obtienen un yield

superior al de otros canales, con unos costes más competitivos, aportando así una mayor rentabilidad en las ventas realizadas.

El programa de fidelidad **MeliáRewards** contribuyó en 2013 al 61% de las ventas a cliente directo realizadas en canales propios, reforzando su importancia como elemento de generación de ingresos para la Compañía.

Por otro lado, y en línea con los cambios de hábitos de los consumidores y el desarrollo tecnológico, los canales propios de venta de Meliá, así como su programa de fidelidad, están evolucionando hacia entornos más móviles.

Aproximadamente el 25% de las visitas a melia.com procede de smartphones y tablets, una tendencia que obliga a adaptarse a los hábitos de consumo de la era móvil.

Por ello, se ha presentado una nueva versión de melia.com para dispositivos móviles que mejora la experiencia del usuario.

Desde la nueva **MeliáRewards App** para iPhone y Android se puede acceder de forma rápida a toda la información que el cliente necesita, en cualquier momento y en cualquier lugar.

Modelo de relación con el cliente y su satisfacción

“Meliá sitúa al cliente en el centro de su propuesta de valor innovadora y respetuosa con el entorno, buscando su satisfacción”

> **85,3% de evaluación del servicio**
(+1,6 pp)

COMPROMISO MELIÁ

El compromiso adquirido de Meliá con sus clientes le lleva a ofrecer un producto innovador, de calidad y respetuoso con el entorno.

En un contexto global, los clientes demandan un elevado grado de personalización y excelencia en el trato. Por ello, Meliá ofrece a sus huéspedes experiencias que superen esas expectativas, siempre con un servicio excelente.

La Estrategia de Guest Experience definida por Meliá ubica al cliente en el centro y apuesta por la mejora continua de sus productos y servicios en todas sus marcas.

Este proceso de mejora constante es condición necesaria para superar el alto nivel de exigencia y satisfacción demandada por los huéspedes.

Como hotelera líder en posicionamiento online, Meliá desarrolla su estrategia de relación con sus clientes de forma complementaria a la gestión que ya hace a través de otros puntos de contacto.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Las diferentes herramientas destinadas a evaluar la experiencia del cliente y su percepción de la calidad de nuestros servicios, proporcionan a Meliá la información necesaria para conocer mejor a sus huéspedes y, reforzar así, la proximidad y la excelencia en el trato.

A lo largo de 2013, el cuestionario de satisfacción destinado a evaluar la percepción

de los clientes ha sufrido cambios destinados a facilitar la participación del cliente a la hora de cumplimentarla, y para adecuarla a las tendencias del sector.

Uno de los cambios ha sido el paso de una escala de 3 opciones basadas en expectativas a otra de 5 basada en criterios de satisfacción, ya que no es lo mismo superar las expectativas de un cliente que repite que estar satisfecho con la experiencia de una primera visita.

2013 ha sido un año en el que se han sentado las bases para reenfocar el cuestionario de satisfacción online de Meliá hacia la medición de la experiencia global del huésped en el hotel para su posterior implantación en 2014.

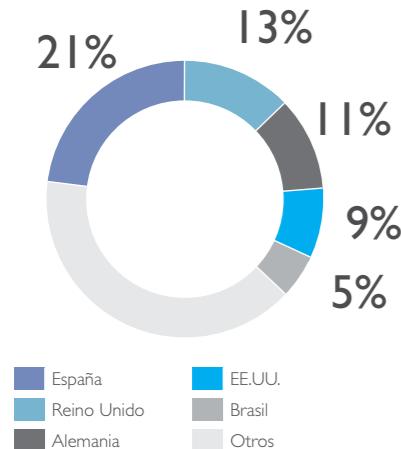
REPUTACIÓN ONLINE

Meliá, como hotelera líder se ha adaptado con éxito a las exigencias que la nueva realidad de gestión online de su reputación exige, tanto desde la perspectiva de las marcas como de los hoteles.

Para ello y tras tres años de colaboración, Meliá renovó en 2013 su alianza con ReviewPro para continuar incorporando de forma eficiente datos e información clave para la mejor gestión de esa reputación.

Meliá tiene muy presente que Internet, las redes sociales y las webs de opinión suponen una ventana privilegiada para escuchar a sus clientes y un magnífico canal para mantener con ellos una relación bidireccional que contribuye a dar una mejor respuesta a sus necesidades.

G4-8 > TOP 5 CLIENTES POR PAÍS DE ORIGEN



La gestión de la relación con el cliente es esencial para mantener un modelo de éxito de refuerzo reputacional para generar ingresos, por lo que desde 2009, Meliá vincula parte de la retribución de sus directores de hotel a sus resultados en reputación online.

ATENCIÓN AL CLIENTE

En un modelo de gestión de la relación con el cliente, global, bidireccional y personalizado, la gestión de las incidencias es un punto clave.

Por ello, el departamento de Calidad de Meliá gestiona tanto incidencias, comentarios y sugerencias que sus clientes transmiten a través de un correo electrónico a calidad@melia.com o a través de las redes sociales.

Éste es, sin duda, un modelo que permite a Meliá gestionar con agilidad las incidencias con las áreas responsables dando respuesta en un plazo máximo de 48 horas desde la recepción de la misma, permitiendo así reforzar la relación con los clientes y su confianza en la Compañía.

G4-PR5 > RESULTADOS DE MARKET METRIX

MARCA	Nivel de satisfacción		QPI*	
	2013	2012	2013	2012
ME by Meliá	82,9	82,4	95,8	95,8
Gran Meliá	83,7	83,1	102,2	101,4
Paradisus	84,7	84,2	101,7	101,6
INNSIDE	86,1	84,2	103,1	104,1
Meliá	82,8	81,4	100,3	100,9
TRYP by Wyndham	81,5	80,2	99,1	97,0
Sol	80,9	81,4	100,0	96,4

162.364
encuestas de satisfacción
(-9%)

82,5
índice de satisfacción
(+1,2)

100,4
QPI*
(+0,9)

81,3
índice de reputación online
(+0,2)

* QPI: Quality Penetration Index

Posicionamiento en Redes Sociales

“Los huéspedes están cambiando su manera de vivir las vacaciones, cada vez más conectados, comparten sus experiencias en tiempo real en las redes sociales”



> 1,1 M de fans
(+60,6%)



> 25.900 seguidores
(+273%)



> 31.491 seguidores
(+476%)

De igual forma, la Compañía está aprovechando el desarrollo de las redes sociales como un canal más de comunicación y prescripción.

Para gestionar sus relaciones con los usuarios de redes sociales, la Compañía tiene un departamento específico de Social Media, con una red de *Community Managers* que nutren de información, gestionan conversaciones y mantienen en activo todos los perfiles de la hotelera. Meliá ha conseguido generar un alto grado de participación entre sus fans y un fuerte vínculo emocional con sus marcas, conocido como *engagement*.

Es una de las hoteleras líderes en Facebook y tiene presencia en otras redes como Twitter, Google+, Youtube o LinkedIn. Además, el canal de ventas melia.com está integrado con el principal portal de opiniones de viajeros TripAdvisor.

MeliáRewards ya cuenta con su propio perfil en Facebook con el que pretende crear una comunidad online de clientes del programa, generar *engagement* y viralidad. El objetivo de captar seguidores en redes sociales es además obtener información relevante sobre los clientes, que permitan personalizar las comunicaciones.

TWEET EXPERIENCE

La creciente diversidad y exigencia de los clientes está cambiando la fisonomía de los hoteles de playa y la cadena hotelera líder en España, Meliá Hotels International, lanza un nuevo programa, que ha convertido a su innovador hotel [@SolWaveHouse](#), situado en primera línea de playa de Magaluf, (Mallorca) en el primer [Tweet Experience Hotel](#) del mundo.

Acabar con los hoteles aburridos y facilitar la interacción entre los clientes aficionados a las redes sociales han sido los objetivos tras la nueva experiencia desarrollada, que garantiza diversión, nuevas amistades, experiencias, sorpresa, emoción y marcha al público joven que llena este hotel orientado a la playa, la música y los deportes acuáticos, pues posee dos piscinas con olas artificiales para practicar *flowboarding* (un híbrido de surf y snowboard), únicas en Europa.



MAPA DE PRESENCIA EN REDES SOCIALES



Cultura de innovación

EXPERIENCIA VIP



SALUD Y BIENESTAR



PROGRAMA INFANTIL



MEETINGS & EVENTS



INNOVACIÓN EN MARCAS

La estrategia de marcas de Meliá Hotels International se basa en el crecimiento sostenido, segmentado y equilibrado de su portfolio a nivel mundial, que genera un importante valor para los propietarios hoteleros y les ayuda a maximizar su inversión.

La Compañía opera siete marcas hoteleras, dirigidas al segmento medio, superior o lujo, cada una de ellas posicionada a través de sus atributos y cultura de servicio, y en constante evolución para sumarse a las últimas tendencias y ofrecer un servicio integral basado en la excelencia, calidad y orientación al servicio.

Esta estrategia ha permitido a Meliá Hotels International ser pionera en muchos destinos gracias a sus exclusivos conceptos de marca, como ME by Meliá (hoteles con personalidad única, enfocados al diseño y basados en experiencias) o Paradisus Resorts (concepto de todo incluido de lujo).

INNOVACIÓN EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Para Meliá Hotels International, la innovación es un factor clave en un mercado competitivo y dinámico, y una palanca de transformación para afrontar los retos futuros en el contexto internacional.

En los últimos años, la Compañía ha avanzado en el diseño de productos y servicios innovadores para exceder las expectativas del público, trabajando la escucha activa y la proximidad al cliente. El departamento de Guest Experience afronta la misión de velar por la promesa y consistencia de marca, mejorando la experiencia de los clientes en el hotel.

La creciente aportación de valor mediante la innovación en experiencias es un factor clave en la diferenciación de Meliá. Así, la hotelera destina grandes esfuerzos para posicionar sus hoteles entre los mejores del mundo con:

- Nuevos productos
- Experiencias personalizadas
- Servicios de excelencia
- Comercialización atractiva
- Diseño en el modelo de comunicación y marketing

Meliá ha incorporado a su oferta innovadores conceptos de gastronomía, ocio, animación o bienestar que refuerzan la experiencia de cliente, aliándose para ello con marcas de prestigio internacional, como los reconocidos chefs Martín Berasategui y Hermanos Torres, o las marcas Wave House, Nikki Beach, Cappuccino, Dry by Javier de las Muelas, The One Group o Tragaluz, entre otras.

Un ejemplo es el exitoso proyecto Calviá Beach Resort (Magaluf, Mallorca), por el que la Compañía está renovando su planta hotelera con productos de alto valor añadido, como Sol Wave House (con el primer centro de olas Wave House de Europa y primer Tweet Experience Hotel del mundo) o Sol Katmandu Park & Resort (hotel con parque temático integrado).

Asimismo, Meliá ha diseñado conceptos propios de restauración y ocio para hacer frente a la demanda de un público exigente, además de dotar a sus hoteles de atributos de vanguardia, diseño, nuevas tecnologías y oferta complementaria, que se suman a la excelencia y pasión por el servicio característicos de la Compañía.

CELEBRACIONES Y BODAS



ENTRETENIMIENTO



RESTAURACIÓN



LIFE MANAGEMENT BY MELIÁ HOTELS & RESORTS

Durante 2013, la cultura de servicio de la marca Meliá Hotels & Resorts evolucionó de forma innovadora y revolucionaria, involucrando a todos sus empleados en la nueva promesa de marca. Se más feliz en nuestros hoteles. Se creó así la filosofía Life Management by Meliá, cuyo objetivo es facilitar al cliente - externo e interno - los consejos del conocido coach empresarial y médico cirujano, Dr. Mario Alonso Puig, para mejorar la calidad de vida, y al mismo tiempo disfrutar al máximo de los servicios de la marca.

Life Management by Meliá se ha implantado en todos los hoteles de la marca en España con un curso de formación dirigido a más de 3.500 empleados de estos establecimientos. Para asegurar la homogeneidad del proyecto se ha iniciado ya una fase a nivel internacional.

“La innovación, una clara apuesta para reforzar la aportación de valor al negocio”

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

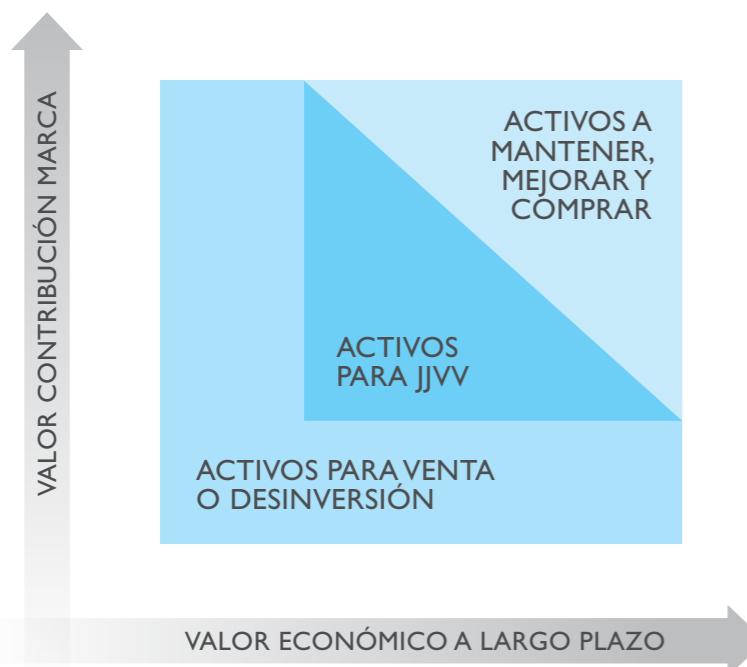
Meliá Hotels International pretende reforzar su relación con el cliente y resto de grupos de interés a través de herramientas y contenidos más innovadores, respondiendo a sus expectativas y mejorando su fidelidad.

Así, melia.com ha seguido un proceso de transformación para mejorar el atractivo y presentación de los hoteles, además de incorporar información multimedia y los comentarios de los clientes en TripAdvisor, integrando así toda la información que el cliente necesita para organizar su viaje.

Por otro lado, Meliá continua con su apuesta por una experiencia móvil 360º que permita a los huéspedes gestionar su relación con Meliá, desde una única App adaptable a las necesidades del cliente en todo momento.

Para ello, la Compañía sigue desarrollando su aplicación, llamada MeliáRewards, que incluye las últimas innovaciones en búsqueda de hoteles y reserva de habitaciones y servicios.

Modelo proactivo de gestión inmobiliaria



La Compañía sigue consolidando la función inmobiliaria como propietaria de activos propios, creando e incrementando valor para el Grupo, con los siguientes objetivos:

- Realizar una rotación y gestión de activos basada en la rentabilidad sostenible de los mismos
- Emplear los activos del Grupo como palanca de crecimiento para las diferentes marcas y el desarrollo de sus estándares y atributos
- Reforzar modelos mixtos, para facilitar la expansión de la Compañía
- Optimizar el rendimiento del valor del m² inmobiliario

GESTIÓN DE ACTIVOS

Meliá Hotels International ha desarrollado un modelo proactivo de gestión de su portfolio inmobiliario que considera las distintas fuentes de generación de valor de los activos y plantea la mejor opción de desarrollo para los mismos, no sólo mediante la operación hotelera, sino incorporando otros usos comerciales.

Las fuentes de generación de valor de los activos son:

- Valor económico a corto, medio y largo plazo
- Brand Equity hotelero y de Club Meliá
- Seguridad y riesgos
- Sostenibilidad

Este modelo también considera el aprovechamiento de los ciclos inmobiliarios, con el objetivo de maximizar el impacto, en todo su potencial, de beneficios o caja.

Durante 2013 se materializaron una serie de ventas de activos que han permitido diversificar el riesgo y ayudar en los niveles de deuda de la Compañía.

Asimismo, la estrategia de venta de activos plantea el mantenimiento de los mismos en la gestión operativa de Meliá.

El objetivo de la Compañía es dedicar el flujo de caja y las ventas de activos para reducir su endeudamiento durante el periodo de vigencia del Plan Estratégico 2012-2014.

REAL ESTATE COMO PALANCA DE CRECIMIENTO A TRAVÉS DE MODELOS MIXTOS

Impulsar la transformación de algunos hoteles vacacionales posicionados en entornos maduros a través de proyectos integrados con socios estratégicos y con la colaboración y apoyo de las entidades públicas, es otra línea de trabajo.

Destacar como ejemplo Calvià Beach, el proyecto de reposicionamiento de un destino maduro en Magaluf (Mallorca, España), que contempla la renovación de la planta hotelera de la Compañía en la zona, la creación de nueva oferta complementaria de ocio y restauración, así como la adecuación y mejora del entorno urbanístico. Este proyecto, impulsado por Meliá Hotels International y que cuenta con el apoyo de diversos socios estratégicos, fue declarado de Interés

➤ **23% del portfolio en propiedad (habitaciones)**

➤ **50,9 M€ de plusvalías generadas**

Autonómico en 2011 y recibió la **Placa al Mérito Turístico a la Colaboración Público-Privada para la Modernización de Destinos Maduros** del Gobierno de España en 2012. Así, el plan de actuación de la Compañía y sus socios en Magaluf, se ha convertido en referente de la viabilidad de proyectos privados en España que apuestan por reinventar la oferta turística obsoleta e impulsar la sostenibilidad económica y social del destino en colaboración con el sector público.

Durante 2013 se llevaron a cabo operaciones con socios estratégicos que han permitido aumentar las fuentes de capital para la transformación de activos clave en destinos estratégicos:

- Joint Venture en Ibiza en colaboración con un grupo inversor y Nikki Beach para crear el hotel ME Ibiza

MODELO DE JOINT VENTURES: APORTACIÓN DE VALOR

Innovación y transformación del modelo de negocio: mayor crecimiento con menor riesgo

- Socios estratégicos a nivel global: capacidad financiera y potencial de desarrollo
- Acceso a recursos financieros externos
- Inversión mixta: riesgo compartido y menor time-to-market

Palanca para la internacionalización y entrada en nuevos mercados

- Alianza con Greenland para el análisis y desarrollo de proyectos en China

Proyectos estratégicos que generan valor añadido y reconocimiento de marca

- Diversificación de la oferta con productos y servicios novedosos: Wave House, Katmandu Park & Resort
- Mejora del portfolio mediante la renovación y reposicionamiento de activos en destinos estratégicos: ME Mallorca, ME Ibiza

calvià beach
resort by Sol Hotels

OPTIMIZAR EL RENDIMIENTO DEL VALOR DEL M² INMOBILIARIO

Meliá Hotels International lleva a cabo una estrategia de optimización del rendimiento del valor del m² inmobiliario, generando nuevas fuentes de ingresos para el hotel. Para ello sigue diferentes líneas:

- Innovar en conceptos de Alimentos y Bebidas mediante la incorporación de profesionales reconocidos y con potencial de desarrollo: Dry by Javier de las Muelas, Cappuccino, Tragaluz, Nikki Beach, etc.

➤ Considerar las zonas nobles del hotel como un espacio comercial, aprovechando el flujo peatonal de los huéspedes, buscando marcas afines que complementen la oferta del hotel.

- Gestionar otros espacios del hotel, tales como locales, parkings, terrazas, etc.

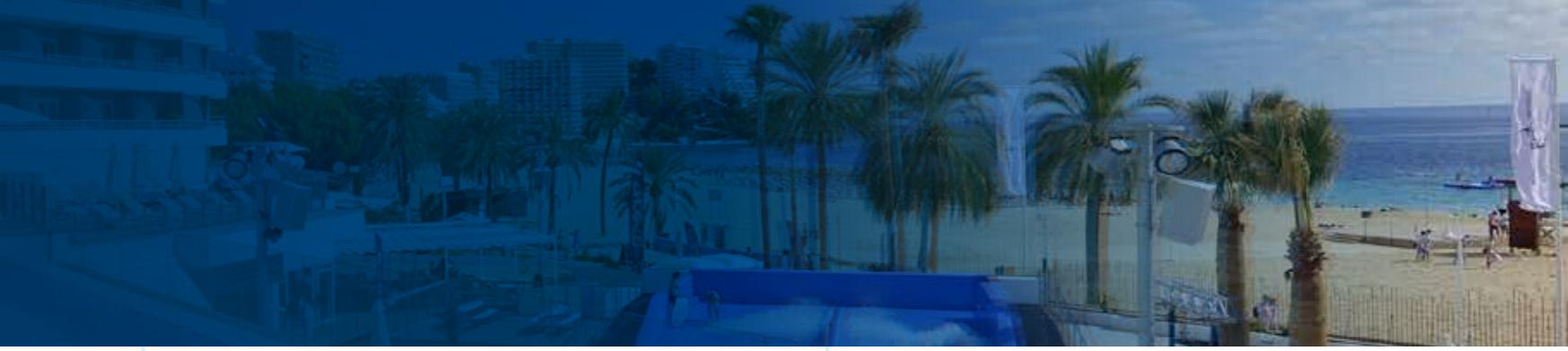
➤ Ampliar las alianzas con marcas y grupos líderes a otros hoteles y establecer relaciones con otras marcas

- Capitalizar oportunidades sobre activos anexos, terrenos, solares, etc.



Calvià Beach Mallorca

> 8 hoteles
2.801
habitaciones



Fase 1 2012

- > Sol Wave House hotel y Sol Wave House ocio
- > Conversión Mallorca Beach en Beach House Hotel
- > Creación Nikki Beach Mallorca
- > Mejoras en Playa y muelle de atención a yates
- > Implantación marcas de moda y F&B internacionales

Fase 2 2013

- > Inicio integración Sol Magaluf Park & Katmandú Park
- > Renovación 2º Edificio Beach House

Fase 3 2014

- > Reforma e integración total Sol Katmandú Park & Resort
- > Ampliación y mejora del Sol Katmandú Park & Resort
- > Rebranding y remodelación anterior Beach House hotel a ME Mallorca
- > Nueva oferta de ocio
- > Inicio reforma y peatonalización 2ª línea Avenida Magaluf

Fase 4 2015 y siguientes

- > Derribo y creación de nuevos usos en el antiguo Sol Jamaica

Aliados Institucionales



INVERSIÓN PRIVADA 82 M€

NUESTROS PARTNERS:



PILARES ESTRÁTÉGICOS DEL PROYECTO



- > Regeneración y reposicionamiento de un destino maduro
- > Diversificación e innovación en productos, servicios y marketing
- > Enfoque pionero de colaboración público privada
- > Compromiso con un modelo de gestión que prioriza la responsabilidad hacia la comunidad y la empresa

“El proyecto de Calvià Beach se ha convertido ya en parte de nuestra historia. En los años setenta tuvimos la oportunidad de formar parte del nacimiento y auge de este destino y hoy estamos viviendo el sueño de darle a Magaluf una segunda oportunidad”

Gabriel Escarrer Jaume
Vicepresidente y Consejero Delegado de Meliá Hotels International



Tras un despegue turístico espectacular en los años 60 y 70, el clásico núcleo turístico de Mallorca denominado Magaluf, en la costa suroeste (municipio de Calvià), inició una senda de estancamiento y degradación, caracterizada por la confluencia de crisis económica, emergencia de nuevos destinos en el Mediterráneo y norte de África, visión cortoplacista, ausencia de inversión en el destino y degradación del nivel de los establecimientos y de la propia clientela. Todo esto arrastró la rentabilidad de la industria y llevó el destino al borde del colapso.

Comprometida con el sector, con la comunidad y la isla de Mallorca, que acogió los inicios de la empresa, Meliá apostó por su alto potencial y en el año 2011, apoyado por la Administración Regional y municipal, abordó un ambicioso proyecto de reconversión y reposicionamiento de Magaluf, bajo el nombre de Calvià Beach Resort, declarado de Interés Autonómico por el Govern de les Illes Balears el 30 de septiembre de 2011.

El objetivo es conseguir elevar el nivel de calidad de Magaluf al resto de los enclaves turísticos de Calvià, destino que TripAdvisor reconoce como el octavo mejor destino de España.

-6%
Consumo hídrico
por estancia

-2,9%
Emisiones KgCO₂e
por estancia

8.060 m²
Paseos peatonales

90.891 m²
Reserva de suelo para
equipamientos estratégicos
(infraestructura y zonas
verdes)

-4,2%*
Diligencias efectuadas por
la Policía Local en materia
de seguridad y orden público
(no tráfico)

OBJETIVOS
(Datos 2013 vs. 2012)



TRIPADVISOR RANKING ENERO 2014 HOTELES CALVIÀ BEACH RESORT

Sol Guadalupe	2 de 32
Sol Trinidad	3 de 32
Sol Wave House	4 de 32
Sol Katmandú Park & Resort	5 de 32

* Datos proporcionados por el Ayuntamiento de Calvià referidos a 2012 o a 2012 vs. 2011 en el caso de porcentajes y ratios.

Mantenimiento de un entorno laboral sostenible

+14%
Empleos generados

Incremento del precio y mejora de la calidad del cliente

+8,2%
Tarifa promedio

Crecimiento, capturando nuevos mercados y reducción de la presencia de mercados emisores tradicionales

-1,2 pb
Reino Unido e Irlanda
+8,7 pb
Escandinavia, Europa del Este y Central

Diversificación de la oferta y mejora de la rentabilidad operativa
Eliminación del *Todo Incluido*

+30%
ingresos complementarios sobre ingresos totales

A photograph of a tropical resort. In the foreground, there is a swimming pool with a tiled edge. Behind the pool, there are several traditional-style huts with thick thatched roofs. One hut has white curtains hanging from its eaves. A large, weathered stone turtle statue sits on a low wall near the pool. The resort is surrounded by lush tropical foliage, including palm trees and various green plants. The sky is clear and blue.

Responsabilidad Social Corporativa

Código Ético Compromisos globales

G4-57 >
G4-SO4

ÓRGANOS DE GESTIÓN DEL CÓDIGO ÉTICO

Oficina del Código Ético

Actúa como un Comité coordinador de todas las actividades que sucedan en torno al Código. Es un órgano canalizador que representa a todas las áreas involucradas en el seguimiento, implantación y funcionamiento del Código.

- > Interpreta y resuelve dudas
- > Realiza las actualizaciones oportunas
- > Sensibiliza y forma sobre el contenido
- > Proporciona soporte a las áreas
- > Asesora de forma permanente

Comité de Ética

Órgano colegiado independiente, con carácter disciplinario que gestiona el Canal de Denuncias.

- > Vela por la correcta implantación y funcionamiento del Canal de Denuncias
- > Garantiza la confidencialidad
- > Define los tiempos de asistencia y filtra los usos inapropiados
- > Define las escalas de gravedad, clasificación de asuntos y notificaciones al Comité de Auditoría

Canal de Denuncias

Herramienta principal de comunicación para denuncias y quejas relacionadas con la observancia del Código Ético, leyes en vigor, cualquier tema relacionado con el incumplimiento regulatorio y situaciones o hechos que puedan requerir la atención de la Alta Dirección.

- > Para garantizar su objetividad y privacidad está gestionado por un tercero
- > Las denuncias llegan directamente al Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

PRIMER CÓDIGO ÉTICO DE MELIÁ

< G4-57 G4-SO4

A lo largo de su historia, Meliá Hotels International ha atravesado distintas etapas de crecimiento, consolidación y transformación. Sus valores han evolucionado con los tiempos, aunque siempre manteniendo una sólida base vinculada a su naturaleza de empresa familiar. Esta evolución ha permitido revisar y mejorar el marco de comportamiento, alineado con los nuevos valores, para garantizar la mejor cohesión y protección de todos sus empleados, contribuyendo a la relación diaria con sus grupos de interés.

Fruto de este progreso nace el primer Código Ético de Meliá, aprobado por el

Consejo de Administración en marzo de 2012. En octubre del mismo año, la Comisión de Retribuciones y Nombramientos del Consejo definió los canales necesarios para su puesta en funcionamiento.

Este Código es un conjunto de principios de actuación que ordenan y dan sentido a los valores de la Compañía. No es un código sancionador ni una norma más, sino la cúspide de todo el marco normativo interno de Meliá, que establece las bases a partir de las cuales las políticas, normas, procesos y procedimientos internos se alinean con este código.

G4-HR2 G4-HR7 > PLAN DE SENSIBILIZACIÓN

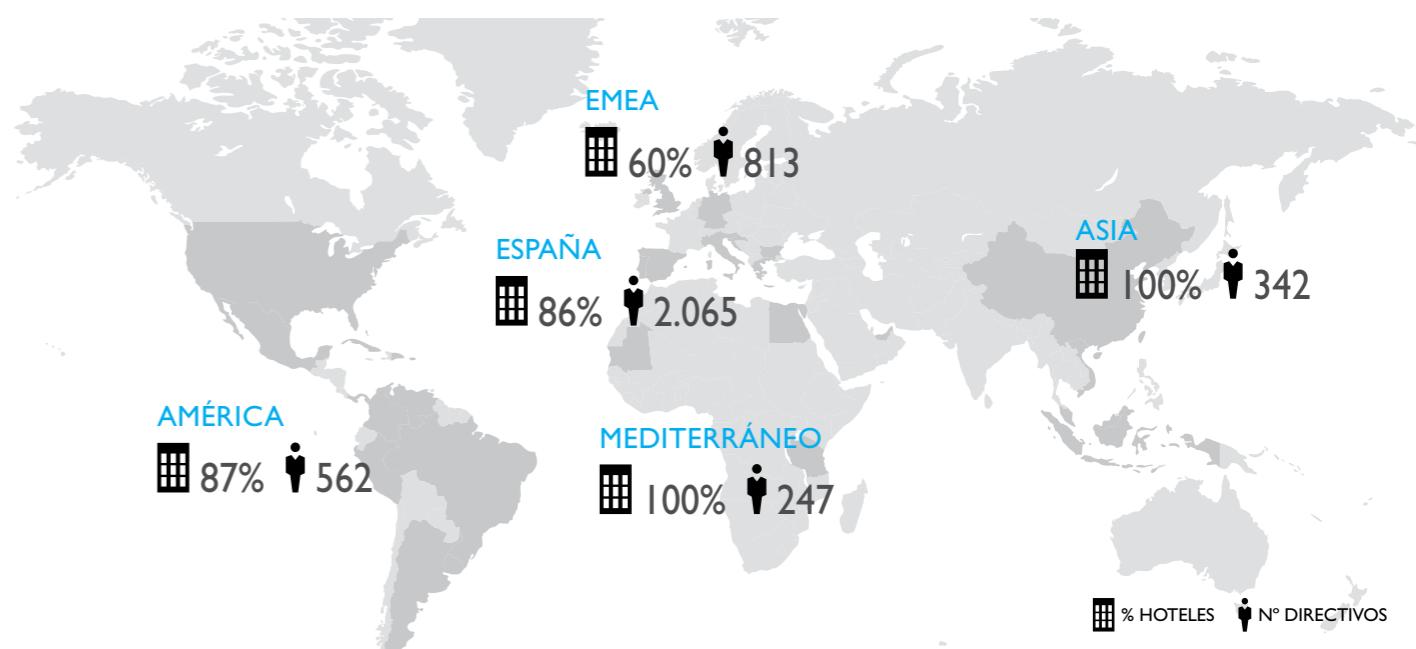
Proceso interno

El proceso interno de sensibilización de los empleados de Meliá se realizó en 2013 con el lanzamiento de ocho campañas de carácter mensual, enfocadas a la relación de Meliá y sus empleados con cada uno de los grupos de interés. Estas campañas reforzaron la transmisión en cascada de los principios y contenidos del Código desde Directores y Jefes de departamento hacia el resto de los equipos. El 95% de un total de 220 hoteles participaron en esta fase de sensibilización, involucrando a 4.387 directivos y mandos intermedios, incluidos empleados corporativos.

Como parte de este proceso, las unidades de negocio transmitieron sus comentarios, reflexiones, dudas y grado de participación a la Oficina del Código Ético a través de un proceso interno definido al efecto.

G4-SO4 > En el procedimiento de firma y renovación bianual de la Política de Comportamiento

GRADO DE AVANCE DEL PLAN DE SENSIBILIZACIÓN HOTELES



* Excluyendo a las unidades de negocio en franquicia y los hoteles de Cuba, Egipto y Bulgaria.

Directivo se ha incorporado un formulario para confirmar la recepción, comprensión y aceptación del Código Ético de Meliá.

Por otro lado, la formación y capacitación sobre el Código Ético se ha integrado como contenido prioritario en los procesos de inducción de los nuevos empleados para asegurar su conocimiento y aceptación. El código está disponible en la web institucional de la Compañía y en el Portal de Empleados de Meliá.

Proceso externo

En una segunda fase, se realizó una campaña de comunicación del Código Ético a los grupos de interés externos para dar a conocer su existencia y contenido. Esta comunicación fue liderada en cada caso por las diferentes áreas que mantienen y gestionan las relaciones con sus grupos de interés. En total, 200.949 inversores, key accounts, propietarios, proveedores y socios de la Compañía, a nivel internacional, fueron informados de forma directa.

< G4-SO4

“Meliá sigue avanzando en su compromiso como empresa ética y responsable, con la implicación de sus equipos a nivel global”

PLAN DE DIFUSIÓN 2013

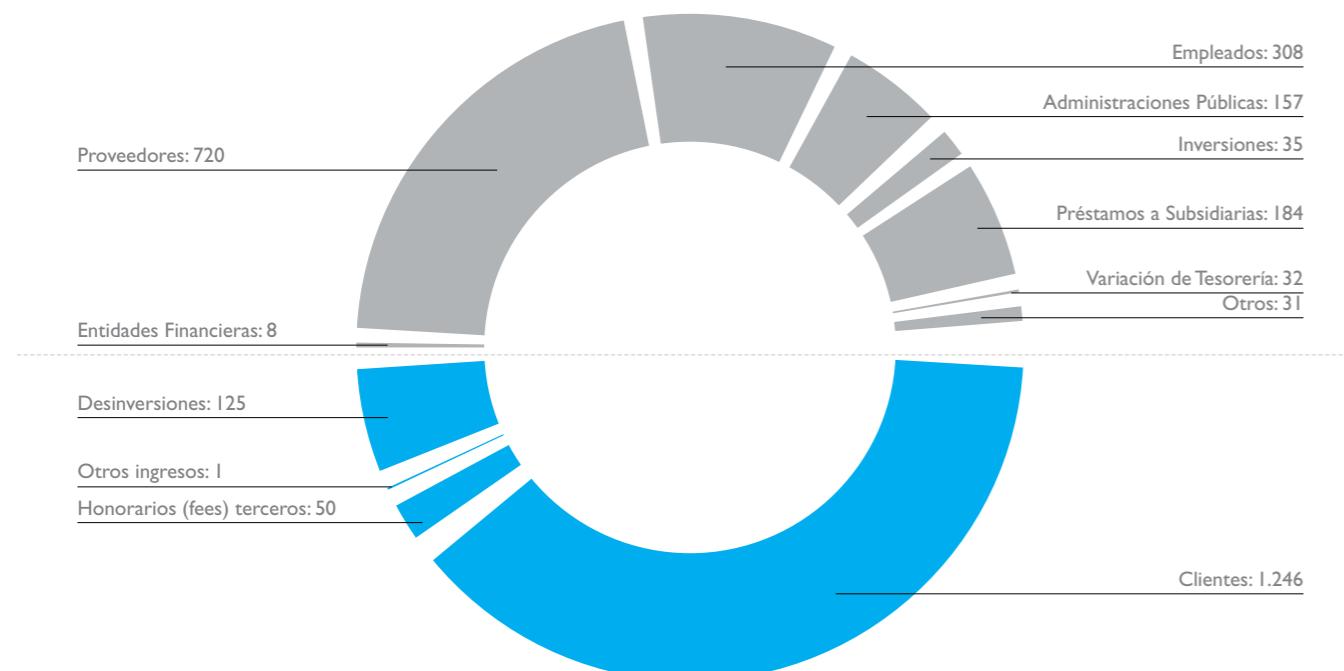


Compromiso social

DMA-EN > DECÁLOGO DE RSC

1. Buscamos la integración de los valores y principios asociados al desarrollo sostenible en nuestros procesos de negocio y en la relación con todos los grupos de interés.
2. Queremos estar cerca de nuestros grupos de interés, escucharlos, y conocerlos mejor; para ello mantendremos hacia todos una actitud abierta y cercana.
3. Confiamos en el trabajo en plataforma con todos nuestros grupos de interés y estamos preparados para ser un actor sectorial proactivo, actuando desde la cooperación y el partenariado con los distintos actores sociales en la búsqueda de soluciones.
4. Trabajamos en la búsqueda del equilibrio entre las necesidades de las generaciones actuales y las necesidades de las generaciones futuras, el equilibrio entre el desarrollo económico, sociocultural y medioambiental y la preservación de los destinos, y el equilibrio en la satisfacción de las demandas de nuestros diferentes grupos de interés.
5. Identificamos el impacto medioambiental de nuestras operaciones sobre el entorno natural, reduciendo el mismo y ayudando a preservar la diversidad biológica de los destinos en los que estamos presentes. Buscaremos la eficiencia energética y el uso responsable de los recursos.
6. Entendemos que nuestra actividad en la sociedad debe suponer una contribución a la reducción de las diferencias sociales, y a la disminución de la pobreza a través de oportunidades de crecimiento económico mutuo con las comunidades locales.
7. Somos sensibles a las necesidades sociales de nuestros empleados y queremos compartir nuestro compromiso con ellos dando cabida a sus inquietudes de solidaridad.
8. Estamos comprometidos en la conservación del patrimonio cultural tangible e intangible de las comunidades en que operamos. Nos implicaremos plenamente en el ámbito local, respetando y defendiendo como nuestro el patrimonio.
9. Buscamos en todo momento la complicidad de nuestros clientes en todas nuestras actuaciones en materia medioambiental, cultural y social, cuidando muy especialmente nuestra influencia sobre la infancia.
10. Esperamos que nuestros proveedores adopten una política de mejora continua en relación a la integración de criterios de desarrollo sostenible en su negocio, tales como la justicia social, la minimización de su impacto ambiental y el desarrollo económico de los destinos.

G4-ECI > GENERACIÓN DE RIQUEZA PARA LA SOCIEDAD (M€)



Impacto económico de Meliá teniendo en cuenta los ingresos consolidados. La Compañía se encuentra en el proceso de calcular este impacto para toda su actividad incluyendo los hoteles en gestión.

Modelo de Diálogo con los Grupos de Interés

“Meliá apuesta por un modelo de diálogo y relación con sus grupos de interés basado en la confianza, la transparencia y la generación de valor compartido”

LA GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS EN MELIÁ

Para Meliá, la gestión de la relación con sus grupos de interés así como la integración de sus expectativas en la estrategia de RSC se convierte en un elemento clave para avanzar en su posicionamiento como empresa responsable. Así, Meliá refuerza el vínculo porque tiene muy presente que sólo de este modo se generarán sinergias y valor compartido entre la Compañía y sus grupos de interés a través de herramientas que minimicen riesgos, creen ventajas competitivas y, de forma bidireccional, mejore la reputación corporativa y el ambiente laboral interno, entre otros.

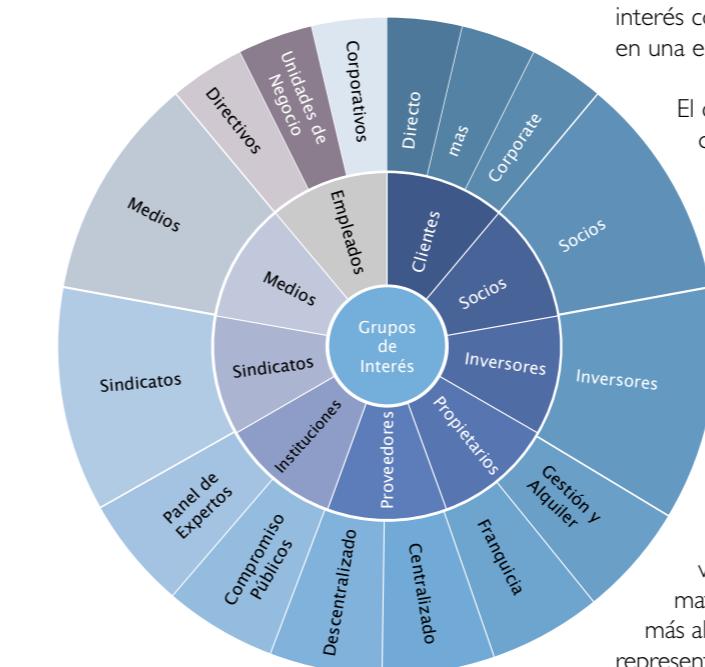
G4-24 > Los grupos de interés de Meliá están compuestos por todos aquellos actores que, de forma directa o indirecta, participan de la actividad de Meliá. En este sentido, empleados, clientes, sociedad, proveedores, accionistas e inversores, propietarios y socios y medioambiente, configuran el colectivo de grupos de interés con y por los que Meliá trabaja para avanzar en la senda para convertirse en una empresa hotelera responsable.

El compromiso de Meliá ha estado presente en los valores fundamentales de la Compañía y de sus propietarios y por ello, ofrece una propuesta de valor que permita construir relaciones de confianza y beneficio mutuo a largo plazo.

En el marco del Plan Estratégico 2008-2010 se definió el actual elenco de grupos de interés de Meliá, fruto del análisis detallado de necesidades y expectativas con directivos de la Compañía y con ejercicios de contraste externo. Meliá consideró entonces esencial disponer de un punto de encuentro y diálogo que permitiera contrastar la apuesta de la Compañía en materia de RSC & Sostenibilidad alineada con el negocio.

Desde entonces, Meliá celebra con carácter anual un Panel de Expertos, importante herramienta de gestión para el contraste, la valoración y la aportación constructiva de los planteamientos que, en materia de RSC & Sostenibilidad se están llevando a cabo en la Compañía, más allá de la revisión periódica interna en un plano operativo. El Panel representa a todos los grupos de interés clave.

Durante el año 2013, y con el fin de afianzar en el modelo de reporte integrado, Meliá planteó a sus diferentes grupos de interés el análisis de materialidad cuyos resultados se pueden consultar en este informe anual.



G4-25 G4-26 >	Empleados	Proveedores y Colaboradores	Medioambiente	Accionistas e Inversores	Propietarios y Socios	Sociedad	Clientes
Expectativas Identificadas	Pertenecer a una empresa ética, integradora que retiene y desarrolla su talento	Potenciar la prosperidad económica del entorno	Minimizar el impacto del negocio en el entorno	Inversión sostenible en una empresa responsable	Gestión responsable y excelente que aumente el valor de su negocio	Protección de la Infancia y Colectivos Desfavorecidos	Productos y servicios de calidad respetuosos con el entorno
Compromisos de Meliá	Ofrecer las mejores oportunidades de desarrollo profesional, desde la estabilidad de una empresa familiar y la solidez de un gran líder internacional, que sabe reconocer con equidad el compromiso, el talento y los logros	Aportar la profesionalidad y dimensión para construir relaciones duraderas basadas en la confianza, el respeto y el beneficio mutuo	Contribuir a preservar el entorno medioambiental y paisajístico, velando por el impacto de nuestras actividades y fomentando la conciencia de sostenibilidad en todos nuestros grupos de interés	Gestionar la Compañía con criterios de rigor, transparencia y buen gobierno, para lograr rentabilidad e incremento de valor a medio y largo plazo	Ofrecer los mejores servicios integrales para rentabilizar su inversión, gestionando con profesionalidad, seriedad y la confianza de una gran marca de prestigio internacional	Contribuir activamente a generar prosperidad y desarrollo allí donde tenemos presencia, respetando y fomentando la cultura, tradiciones y valores, con una especial atención a la infancia y a los colectivos más vulnerables	Ofrecer a nuestros clientes las mejores experiencias personalizadas de alojamiento, superando sus expectativas con la excelencia de nuestros mejores servicios
Gestión del Diálogo	Encuesta anual de Compromiso y Cultura, abierta a todos los empleados con apartados específicos sobre RSC y Sostenibilidad, principios y valores corporativos a través de la cual pueden transmitir propuestas y reflexiones	Meliá tiene presencia en las principales ferias sectoriales nacionales e internacionales que aseguran un punto de acercamiento a entidades de intermediación, proveedores y colaboradores	Participación en foros centrados en aspectos en temáticas medioambientales vinculadas o no con el sector turístico, como el CDP (Carbon Disclosure Project) o la Plataforma Estratégica de Endesa y Twenergy que buscan identificar iniciativas que minimicen el impacto medioambiental de las operaciones hoteleras	Meliá pone a disposición de accionistas e inversores el Club del Accionista, que facilitar un canal directo de comunicación con los gestores de la empresa que permite al accionista estar puntualmente informado de las novedades financieras y plantear sugerencias	Meliá cuenta con un Departamento al servicio del Propietario así como un Portal Interno destinado para la gestión directa con este colectivo. Este canal no sólo es informativo, sino que actúa como un canal de comunicación bidireccional	A través de la gestión de las diferentes Alianzas y el trabajo en plataforma, Meliá mantiene contacto directo con entidades, foros de debate, grupos sectoriales, ONGs, entidades académicas y tejido empresarial para avanzar en la compartición de experiencias, conocimientos y búsqueda de sinergias	Los clientes de Meliá pueden interactuar con la compañía a través de las encuestas de calidad posteriores a su estancia en los hoteles, a través del programa de fidelidad MeliáRewards, workshops de producto, participando en las actividades sobre sostenibilidad en los hoteles y en ferias sectoriales
G4-15 >	Presencia Institucional	   	    	    	  		Empresa
		Sectorial	RSC y Sostenibilidad	Academia y Universidad			

Compromiso social de los clientes

Meliá involucra a sus clientes invitándoles a participar en actividades sostenibles y así reforzar su compromiso como empresa responsable

“En 2013 Meliá ha dado los primeros pasos para el conocimiento local de iniciativas y la medición de su impacto”



- > **Acciones**
Donaciones
Patrocinio
Cesión de Activos
Captación de Fondos
- > **Destinatarios**
Infancia y Familia
Colectivos en Riesgo
ONG's y Entidades Sociales



- > **Acciones**
Sensibilización
Reciclaje y Residuos
Limpieza
- > **Destinatarios**
Entorno
Biodiversidad



- > **Acciones**
Conocimiento del destino
Patrocinio
- > **Destinatarios**
Entidades Culturales
Entorno y Destino

DISTRIBUCIÓN DE INICIATIVAS POR REGIÓN



> 84% clientes
valoran nuestro
compromiso

> 128.265
clientes
participantes

> 750.000
clientes
sensibilizados

> 1,3 M€
recaudados
a favor de la
Infancia

> 72% del
portfolio aliado
de UNICEF

> 22 países
participantes en la
alianza con UNICEF

Compromiso de los empleados



Meliá comparte su compromiso con la sostenibilidad con sus empleados y les invita a involucrarse en acciones sociales, culturales y medioambientales

“La Compañía considera a sus empleados como embajadores de su apuesta por la sostenibilidad y una importante palanca de transformación”

Meliá Hotels International, además de crear empleo en las comunidades locales en las que opera e integrar a colectivos en riesgo de exclusión, apuesta por la diversidad cultural en su plantilla de colaboradores y quiere provocar un efecto multiplicador que vaya más allá de la generación de empleo directo.

Para generar este efecto, Meliá invita a sus colaboradores a participar de forma voluntaria en diferentes iniciativas sociales, ya que considera que sus equipos son embajadores de esta apuesta permanente enfocada a la aportación de valor y como importante palanca de transformación.

Son numerosas las vías en las que la Compañía involucra a sus empleados en las tres dimensiones de la sostenibilidad.

Acciones de tipo social, donaciones de material, facilitación de prácticas, acciones de voluntariado, participación en iniciativas medioambientales o colaboración directa con la comunidad son sólo algunos ejemplos. De hecho, las aportaciones de empleados a través de la iniciativa voluntaria **Nómina Solidaria** en el marco de la Alianza Estratégica con Unicef ascienden al 10% del total de fondos recaudados.

Meliá, como empresa líder del sector turístico es, además, un referente en el ámbito académico. Por ello, directivos y mandos intermedios participan de forma activa con entidades académicas y el tejido empresarial y asociativo para fomentar el conocimiento de la sostenibilidad y la RSC en el ámbito turístico.

> El 75% de empleados de las oficinas corporativas valoran de forma positiva la apuesta de Meliá por la RSC...

> ...y asciende al 82,5% entre el personal de hoteles

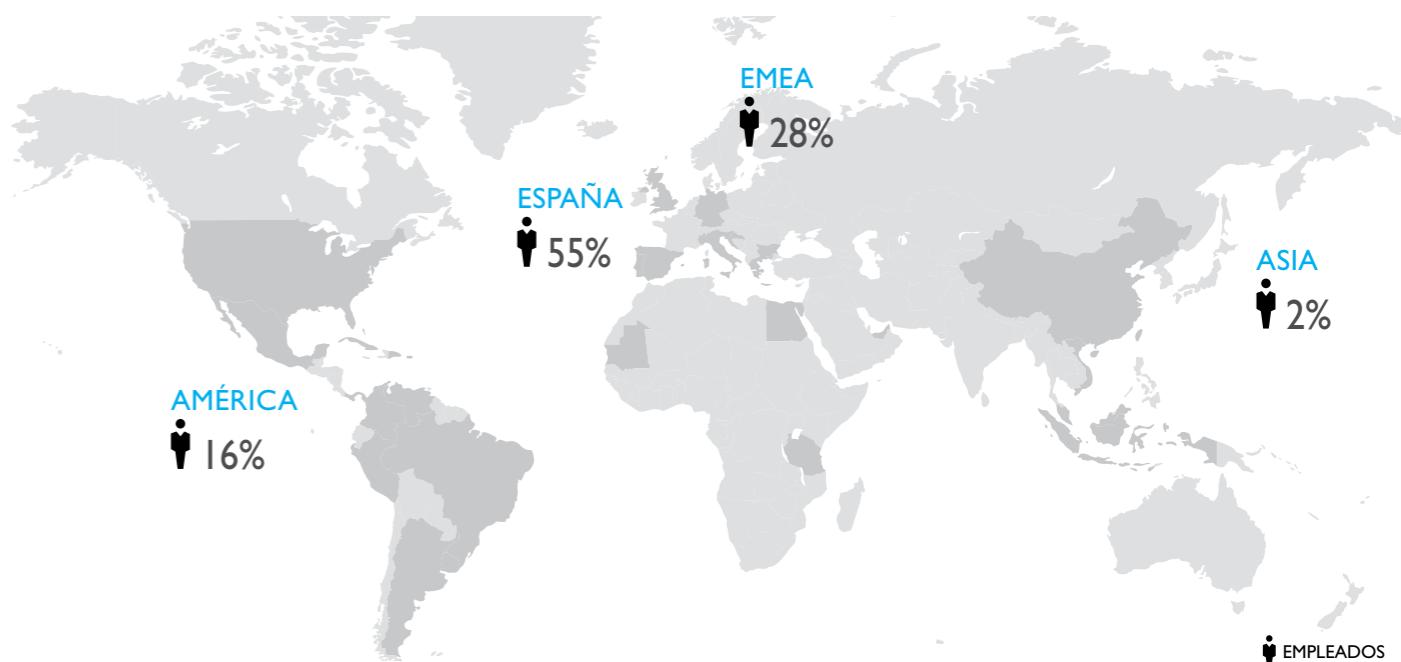
> 29.727 empleados han participado en iniciativas de RSC

Para generar un efecto de amplificación de mensajes, la Compañía pone a disposición de entidades sociales que estén alineadas con su posicionamiento social sus canales para acercar su mensaje a sus empleados, a través del Portal del Empleado y otras comunicaciones vía email y redes sociales.

La Proximidad es un valor corporativo de Meliá. Por ello, los hoteles actúan como verdaderos puntos de encuentro para las comunidades y ceden su espacio como contribución social para organizar encuentros, charlas y talleres enfocados a reforzar esa cercanía. Además, se convierten en un importante apoyo para entidades sociales en el desarrollo de sus labores, apoyando de forma directa proyectos de empleabilidad y prácticas laborales de personas en riesgo de exclusión.

La Compañía realiza una encuesta de Clima Laboral (Tienes la Palabra), con carácter anual, e invita a la globalidad de la plantilla a participar. Esta encuesta incorpora un apartado sobre Sostenibilidad y RSC en el que los empleados miden, desde su perspectiva, la apuesta de la compañía, su coherencia con la estrategia de sostenibilidad, su apuesta por la ética y la responsabilidad, la gestión medioambiental y su apoyo por la cultura y las tradiciones.

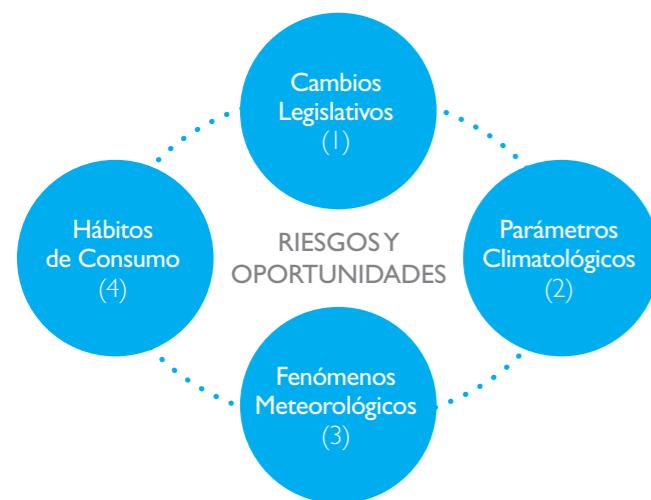
DISTRIBUCIÓN DE INICIATIVAS POR REGIÓN



El compromiso de Meliá en la lucha contra el calentamiento global se estructura en una estrategia soportada por cuatro pilares

“Meliá demuestra su compromiso con el calentamiento global mediante la reducción de su huella de carbono por estancia y su liderazgo sectorial en España del CDP”

G4-EC2 > IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES



2

MEDICIÓN DEL IMPACTO

> Huella de Carbono

El cálculo la Huella se realiza en base al estándar GHG Protocol, contemplando emisiones en 3 alcances:

Alcance 1: Directas (calderas, hornos, vehículos)
 Alcance 2: Indirectas (consumo eléctrico)
 Alcance 3: Por transporte de empleados y desplazamientos laborales

PROYECTO ADAPTA

En 2013 Meliá colaboró como empresa piloto con la Oficina Española de Cambio Climático del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente, en la elaboración de un estudio de vulnerabilidad y adaptación al cambio climático en el ámbito empresarial.

HUELLA DE CARBONO DE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL



2012

G4-EN15 > Alcance 1: 48.401
 G4-EN16 > Alcance 2: 151.605
 G4-EN17 > Alcance 3: 37.745
 G4-EN30



2013

G4-EN15 > Alcance 1: 48.944
 G4-EN16 > Alcance 2: 165.180**
 G4-EN17 > Alcance 3: 38.093

G4-EN19 > REDUCCIÓN DE EMISIÓNES

> Proyectos destacados en 2013

Sustitución de 22.000 lámparas halógenas por tecnología LED en 49 hoteles

Sustitución de sistemas de producción y distribución de frío, calor y agua que permitirán una reducción de 984 tns de CO₂

Tres pasos de gasóleo a gas natural, ejecutados a través de empresas de Servicios Energéticos

3

4

REPORTE Y COMUNICACIÓN

> Avances en Carbon Disclosure Project - CDP

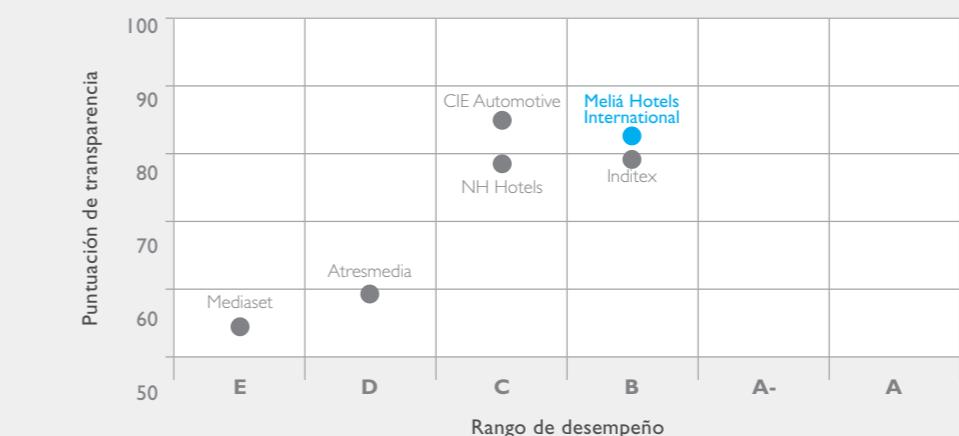
Meliá mejoró su puntuación en el último informe de CDP Iberia 125, siendo líder en su sector

83 puntos sobre 100 en nivel de transparencia (avance de 57 puntos en 3 años)

Cualificación de Performance 'B', sobre una escala de A-D, siendo A la más alta



AHORRO Y EFICIENCIA ENERGÉTICA EN MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL



RESULTADOS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSUMO DE PRODUCTOS NO BÁSICOS (CDP IBERIA 125 2013)

> Huella de Carbono 188 hoteles

(62% portfolio)

> Huella de Meliá 252.217 tCO₂

G4-EN19 > > -7,2% kgCO₂ por estancia

> -15,7% kgCO₂ en emisiones por viajes corporativos

> 1^a hotelera de España y 4^a del mundo en ranking CDP

Nota aclaratoria:

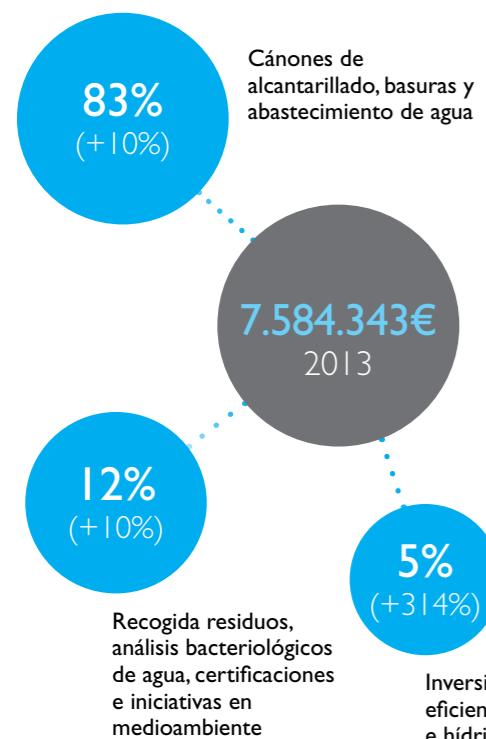
1. Incertidumbre o anticipación a nuevos marcos regulatorios
2. Aumento o pérdida de valor del destino atendiendo a la duración de la estacionalidad
3. Afectación de los destinos atendiendo a la buena o adversa climatología
4. Consumo responsable

Nota: Todos los datos hacen referencia al periodo 2012-2013 vs. el periodo base 2007-2011

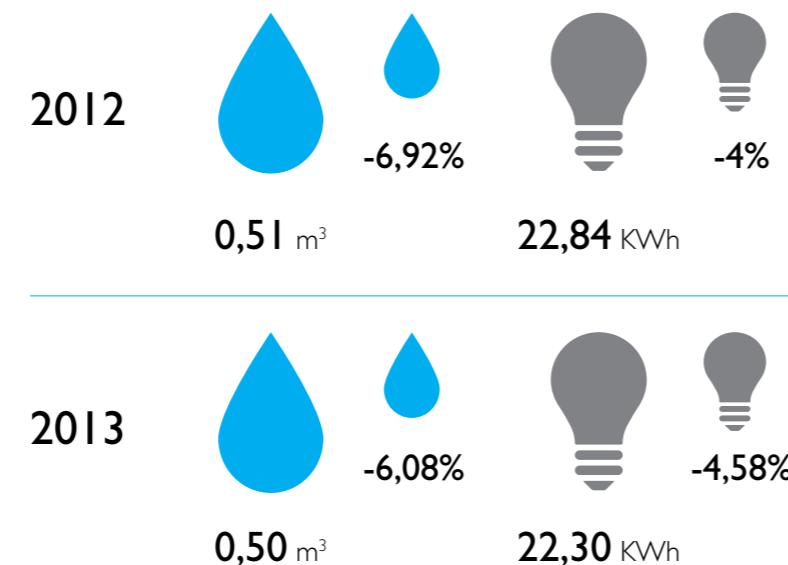
** El incremento en valor absoluto se debe al cambio de los factores de conversión de la electricidad según la IAE. Para los mismos países se han incrementado más de un 8%

+ 14%
vs. 2012

G4-EN31 > **INVERSIONES EN GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL**



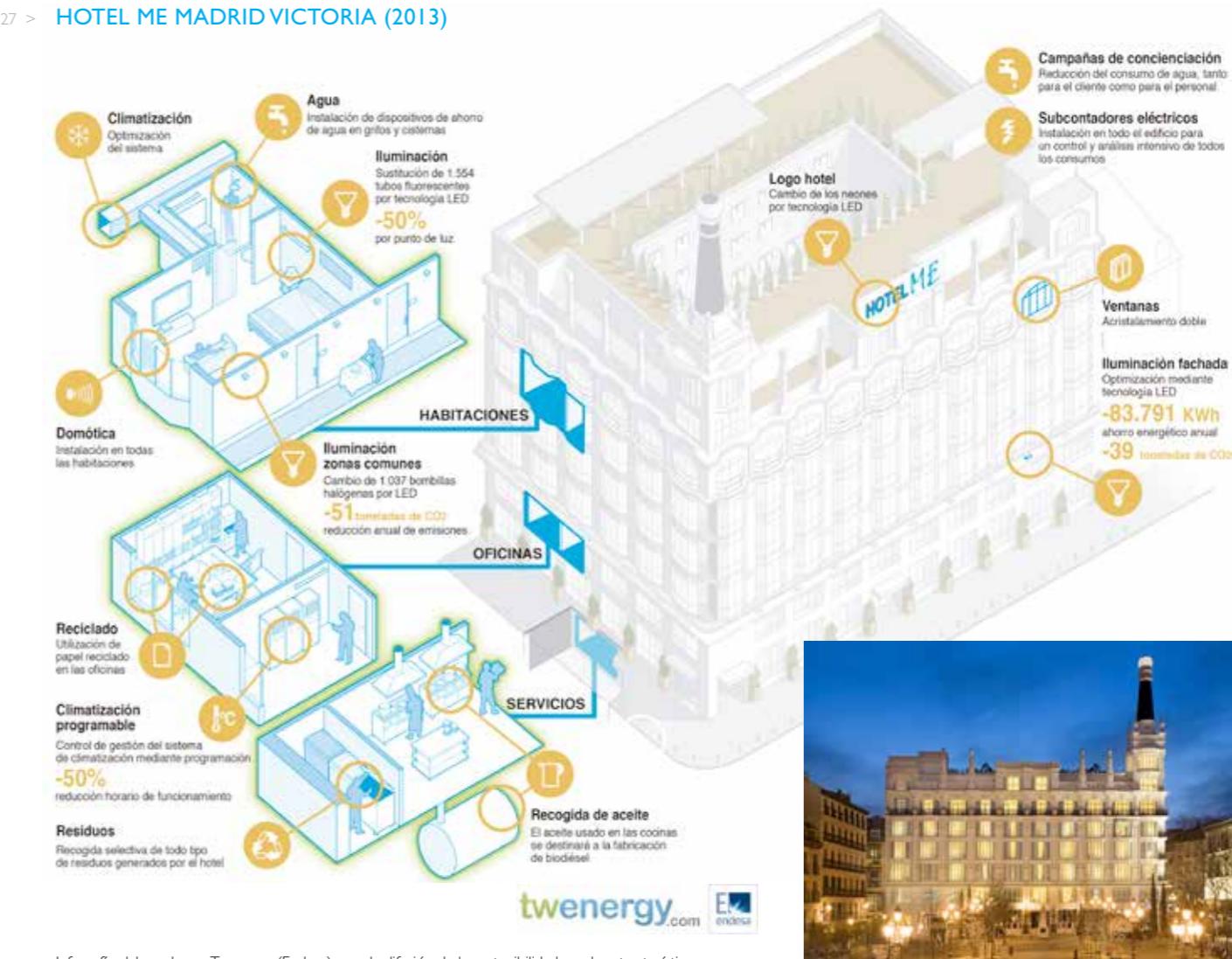
G4-EN27 > **CONSUMOS Y AHORROS POR ESTANCIA**



Meliá Hotels International ha reforzado su compromiso con el entorno reduciendo el consumo de recursos naturales por estancia

“Avanzamos en nuestra estrategia de uso eficiente y responsable de los recursos naturales con un modelo de gestión consolidado”

G4-EN27 > **HOTEL ME MADRID VICTORIA (2013)**



> 95,7% del porfolio conectado a redes municipales de saneamiento

> 4,3% del porfolio con sistema propio de depuración

> 3,5 M€ de ahorro en consumos energéticos a hídricos

> Manual de Diseño y Construcción
Criterios y atributos propios de cada marca con criterios de eficiencia energética e hídrica

> Technical Service Agreement
Asistencia técnica que asegura la homogeneidad de los atributos de marca y la incorporación de los criterios incluidos dentro de los Manuales de Diseño y Construcción, y del Technical Feasibility Report.

> Technical Feasibility
Compilación de especificaciones de materiales, equipamientos e instalaciones, incluyendo los relativos a sostenibilidad

Alianzas Corporativas

Meliá Hotels International ha reforzado sus vínculos y relaciones con la sociedad civil, con organismos multilaterales y con las administraciones públicas para trasladar su compromiso y valores a los diferentes ámbitos en los que, como empresa líder, puede aportar valor. Para ello se apoya en Alianzas Estratégicas con entidades referentes en su campo de acción, alineadas con el posicionamiento de la hotelera y con presencia global, que permitan incrementar el valor de marca combinado.

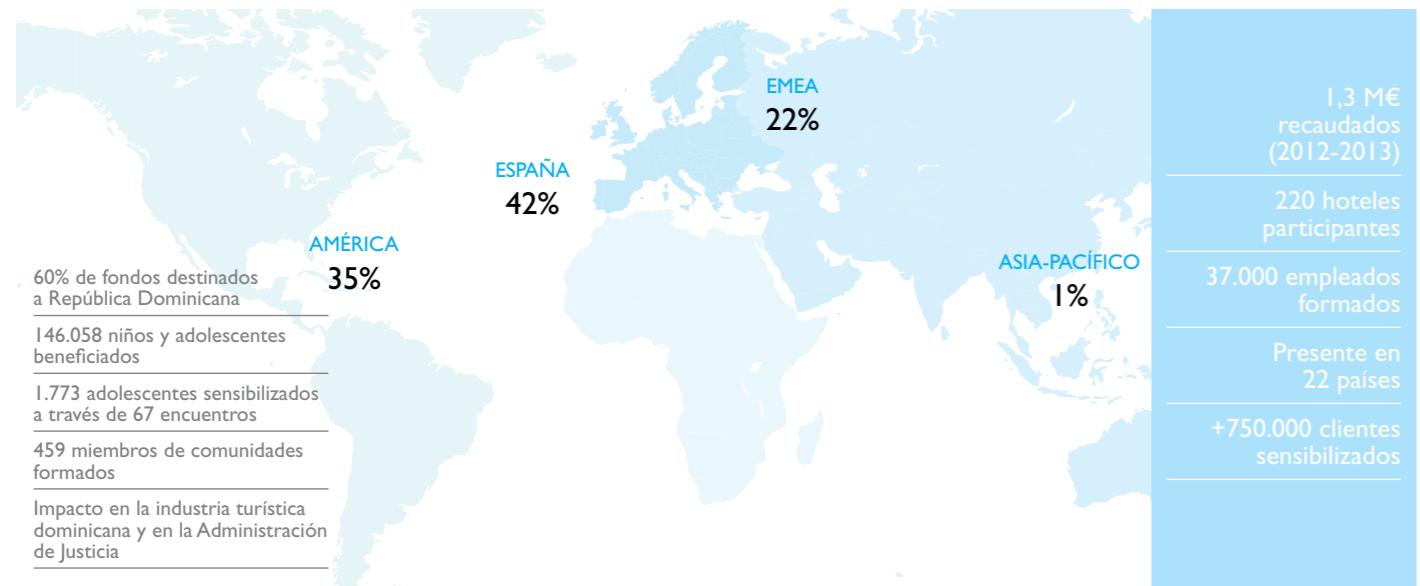
UNICEF, JUNTOS POR LA INFANCIA



El compromiso social de Meliá Hotels International se articula de forma prioritaria en torno a la

Infancia. Por ello, desde finales de 2010, la hotelera es aliada de UNICEF a través de un acuerdo internacional, renovado en noviembre de 2013, para luchar contra la explotación sexual comercial infantil.

IMPACTO Y DISTRIBUCIÓN DE LAS RECAUDACIÓN PARA UNICEF



CÁTEDRA MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL DE ESTUDIOS TURÍSTICOS (UIB)



La Compañía renovó en 2013 la Cátedra Meliá Hotels International de Estudios Turísticos, que su presidente Gabriel Escarrer impulsó en 2002, en colaboración con la Universidad de las Islas Baleares (UIB), para incentivar la enseñanza, la investigación y la divulgación en materia turística.

Las actividades financiadas han estado enfocadas a la investigación en el ámbito turístico, promoviendo un modelo colaborativo con los investigadores de la UIB, y la internacionalización de los profesionales del sector.

En 2013 se han financiado 5 proyectos de investigación en las áreas de recursos humanos, redes sociales y reputación sectorial. Además se han concedido becas a 4 estudiantes para que adquieran experiencia internacional.

“Las alianzas permiten tanto a Meliá como a sus aliados conseguir un efecto multiplicador en los impactos de las iniciativas de RSC”

La Cátedra ha servido también para financiar una asignatura optativa de la ética empresarial y RSC. Esta optativa se ofrece a estudiantes de Turismo y ADE.

ONCE, A FAVOR DE LA DISCAPACIDAD



Fundación ONCE Meliá Hotels International trabaja junto al Grupo ONCE como asociado experto en materia de accesibilidad y fuente de reclutamiento e integración sociolaboral de personas con discapacidad. Fruto de esta colaboración, la Compañía está avanzando en la eliminación de barreras físicas y tecnológicas. En 2013, el lanzamiento de la web corporativa institucional de Meliá, desarrollada por el Grupo ONCE, obtuvo el Criterio AA de Accesibilidad Universal, siendo la primera del sector hotelero español en lograrlo.

FUNDACIÓN ACCENTURE, FUNDACIÓN SERES Y FUNDACIÓN COMPROMISO EMPRESARIAL EN “JUNTOS POR EL EMPLEO DE LOS MÁS VULNERABLES”

Meliá se ha unido a la plataforma liderada por la Fundación Accenture para impulsar una estrategia colectiva entre 90 actores, Organizaciones públicas, privadas y no gubernamentales que promueve la inserción laboral o emprendimiento de los sectores más vulnerables de la sociedad.

La experiencia de la Compañía en la integración de la discapacidad ha permitido enriquecer el Libro de Mejores Prácticas para la integración de colectivos en riesgo de exclusión.

Fruto de este compromiso, once jóvenes realizaron acciones formativas de Ayudante de Cocina en el Hotel Tryp Alcalá 611, en el marco del Programa de Formación

“En y Con la Empresa” de la Fundación Pinardi, que permite que jóvenes en situación de vulnerabilidad social puedan aprender las cuestiones técnicas de la profesión en un entorno real de trabajo.

APADRINANDO EL TALENTO JUNTO A LA FUNDACIÓN PRÍNCIPE DE GIRONA



Meliá Hotels International pretende contribuir a la formación y desarrollo de los jóvenes universitarios, apoyando para ello a diferentes entidades académicas y sociales.

A lo largo de 2013, la Compañía participó en el proyecto de mentoring “Apadrinando el Talento”, mediante el cual jóvenes con alto potencial compartieron tiempo y experiencias con directivos de la hotelera con el objetivo de mejorar su empleabilidad futura.

“EMPRESAS POR LA EFICIENCIA ENERGÉTICA”



Meliá forma parte de esta plataforma, promovida por Endesa en 2011, que involucra a grandes empresas privadas líderes en su sector, comprometidas con el desarrollo de propuestas de valor orientadas a la eficiencia energética y reducción de la huella de carbono.

La plataforma, en la que también participan empresas como Cepsa, Philips Ibérica, Renfe, Telefónica, Toyota España, Unibail Rodamco España, Bayer y Cemex, ha conseguido, antes del plazo establecido ahorrar 2,7 millones de toneladas de CO₂, equivalentes a las emisiones de 200.000 familias medias españolas al año. El ahorro energético alcanzado supone el 171% del compromiso adquirido por la Plataforma para el periodo 2011-2013.

Gestión de Riesgos



“Meliá avanza en la consolidación de un modelo de gestión de riesgos integrando e incorporándolo en los procesos críticos de la Compañía”

➤ **100 Riesgos identificados en el Catálogo de Meliá**

➤ **44 Directivos implicados**

MODELO

Meliá Hotels International cuenta con un Modelo de Gestión Integral de Riesgos transversal a todo el Grupo, alineado con su Política Global de Control, Análisis y Valoración de Riesgos, que fue aprobada por el Consejo de Administración de la Compañía en noviembre de 2011.

Se entiende por riesgo cualquier evento potencial que afecte de forma negativa al cumplimiento de los objetivos y/o a la ejecución de la estrategia.

El Modelo de Gestión de Riesgos está basado en el marco metodológico internacional COSO II (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), y presenta las siguientes fases:

1 Identificación 2 Análisis y evaluación 3 Definición de actuaciones 4 Seguimiento y control 5 Comunicación

Identificación de los riesgos relevantes

Análisis y evaluación de riesgos en cada una de las áreas, siguiendo procedimientos y estándares de valoración homogéneos

Definición de actuaciones y asignación de responsabilidades que permitan contribuir de forma eficaz a la gestión de los riesgos

Seguimiento y control de los riesgos y de las iniciativas adoptadas para mitigarlos

Comunicación periódica y transparente de los resultados obtenidos al Comité de Dirección, así como a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y Consejo de Administración

Este Modelo ofrece seguridad y confianza, permitiendo a la Compañía una gestión eficaz de los riesgos, mejorando así su capacidad para generar valor de forma sostenida y ofrecer garantía a los diferentes grupos de interés.

Las diferentes tipologías de riesgos a los que se enfrenta el Grupo MHI en el desarrollo de sus actividades son las siguientes:

GLOBALES		
Derivados de eventos que van más allá de la capacidad de actuación de los agentes económicos: catástrofes o desastres naturales, pandemias, crisis sanitarias o alimenticias, revueltas civiles, etc.		
FINANCIEROS	NEGOCIO	OPERACIONES
Relacionados con las variables financieras y derivados de la dificultad de la empresa para hacer frente a sus compromisos financieros: liquidez, crédito, tipo de cambio, deuda, apalancamiento	Derivados del comportamiento intrínseco al negocio como la demanda, competencia y mercado, incertidumbre estratégica o cambios de escenario: clientes y proveedores, mercado, competencia, inversiones que realiza el Grupo, expansión, etc.	Relativos a fallos provenientes de los procesos internos, recursos humanos, equipos físicos y los sistemas informáticos
CUMPLIMIENTO LEGAL		
Derivados de cambios normativos establecidos por los diferentes reguladores y/o de incumplimiento de la legislación aplicada y de las políticas o normativas internas		
INFORMACIÓN		
Relacionados con eventos causados por la inadecuada utilización, generación y comunicación de la información		

La gestión y control de los riesgos es una de las herramientas de control interno que

contribuye a asegurar el logro de los objetivos estratégicos y de negocio de la Compañía.

ROLES Y RESPONSABILIDADES EN MATERIA DE GESTIÓN DE RIESGOS

	Promover una cultura de gestión de riesgos	Definición / aprobación del perfil del riesgo	Aprobación del Mapa de Riesgos del Grupo	Fomentar la integración de la gestión de riesgos en procesos críticos	Asignar la titularidad de los riesgos	Control y seguimiento
Órganos de Gobierno (Consejo de Administración y Comisión de Auditoría y Cumplimiento)	✓	✓				
Comité de Dirección (Senior Executive Team, SET)	✓	✓	✓	✓	✓	
Dirección de Control de Riesgos	✓			✓	✓	✓
Responsabilidades de cada Dirección				✓		✓

Principales riesgos asociados a la estrategia

El Mapa de Riesgos se actualiza anualmente con la participación de los principales directivos de Meliá. El modelo aplica a toda la organización y permite obtener, además del Mapa de Riesgos del Grupo, los distintos mapas de riesgos individuales.

En un proceso de mejora continua, el Catálogo de Riesgos se revisa y adapta anualmente considerando la evolución de la estrategia, la realidad de la empresa y del entorno macroeconómico e internacional.

G4-2 >

MODELO PROACTIVO DE GESTIÓN INMOBILIARIA

- > Incertidumbre crisis económica
- > Desgaste u obsolescencia de unidades hoteleras
- > Limitaciones de inversión para adecuar los productos a las expectativas de los clientes
- > Riesgos asociados a socios
- > Mercado inmobiliario altamente volátil

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

- > Riesgo País
- > Alta competencia en algunos mercados
- > Retrasos en los plazos de aperturas
- > Adecuación a los estándares de la marca

MODELO GLOBAL DE GESTIÓN

- > Adaptación del Modelo de Gestión de Meliá a la realidad del entorno
- > Nuevos perfiles de propietarios
- > Incumplimiento de compromisos éticos (riesgo reputacional)
- > Insuficientes recursos o talento disponible para hacer frente al crecimiento y la expansión

GESTIÓN DEL TALENTO

- > Inadecuada gestión del talento y de los recursos humanos
- > Limitaciones para atraer, desarrollar y retener el talento
- > Insuficiencia de personal cualificado, escasez de mano de obra
- > Dependencia de personal clave
- > Posible resistencia al cambio a la cultura de Meliá Hotels International

De esta forma, la consolidación de una cultura de gestión de riesgos ha permitido evolucionar de un catálogo con más de 200 riesgos en años anteriores a un total de 100 riesgos en el año 2013.

El líder de cada línea estratégica es el responsable de identificar actuaciones e iniciativas que permitan mitigar los principales riesgos identificados. A continuación se enuncian los principales riesgos identificados:

G4-EC2 >

TECNOLOGÍA

- > Incapacidad financiera para desarrollar o implantar nuevas tecnologías
- > Riesgos tecnológicos emergentes
- > Riesgos de seguridad de los datos

POSICIONAMIENTO EN SOSTENIBILIDAD

- > Dificultades para la implantación global del posicionamiento de Meliá en materia de Responsabilidad Social Corporativa
- > Dificultades en la adaptación a los intereses de los stakeholders según mercado
- > Catástrofes o desastres naturales

ORGANIZACIÓN ENFOCADA AL INGRESO / EXPERIENCIA

- > Incremento de la competencia y nuevos hábitos de compra
- > Ralentización en la utilización de nuevas tecnologías
- > Cambios en las tendencias del mercado/cliente
- > Inadecuada gestión del cliente
- > Insatisfacción del cliente hacia el producto o servicio
- > Falta de innovación y de adecuación de la oferta a la demanda.
- > Baja fidelización del cliente

La identificación de estos riesgos no implica que se hayan materializado. No obstante, Meliá trata de poner en marcha los mecanismos que considera oportunos para reducir la probabilidad de ocurrencia o el impacto que tendrían en caso de que llegasen a producirse.

DMA-LA >

SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

La Compañía considera el valor de las personas, clientes y empleados como eje central de la actividad preventiva, impulsando y garantizando un elevado nivel de seguridad, salud y bienestar en las unidades de negocio y oficinas corporativas.

Para ello, dispone de un sistema de gestión basado en la Norma OHSAS 18001, en el cual se desarrollan todos los procedimientos y estrategias preventivas con unos niveles de calidad y exigencia superiores, en muchos casos, a la legislación aplicable.

Este modelo se encuentra implantando y consolidado en España y se ha iniciado el proceso de internacionalización de la metodología en los principales destinos de Latinoamérica y Asia Pacífico.

Para facilitar el conocimiento y la formación,

se ha desarrollado una sección específica de Prevención de Riesgos Laborales en la intranet de la Compañía.

En esta intranet se incluyen aspectos tan importantes como la vigilancia de la salud, seguridad en el trabajo, higiene industrial, ergonomía y psicosociología aplicada. Se dispone asimismo de unas fichas técnicas de todos los equipos de protección individual, fichas de datos de seguridad, manual y planes de prevención, así como información y formación para los distintos puestos de trabajo.

Este compromiso implica también la inclusión de aquellos trabajadores de empresas externas que desarrollan actividades de colaboración con Meliá.

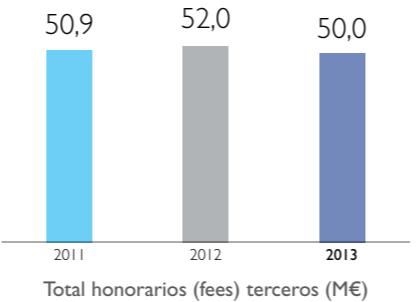
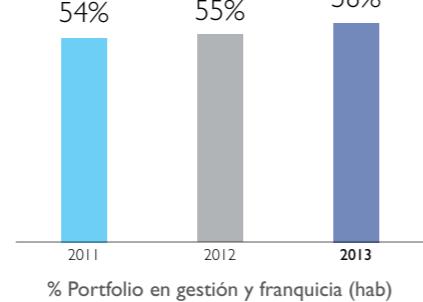
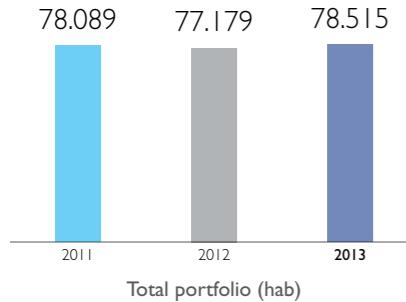
El Grupo no solo vela por el cumplimiento de la normativa en materia preventiva, sino que colabora activamente con las Administraciones Públicas en esta materia.

Indicadores estratégicos



Indicadores estratégicos

MODELO GLOBAL DE GESTIÓN



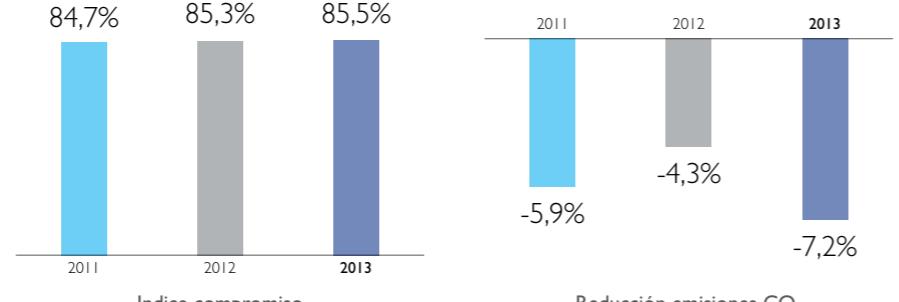
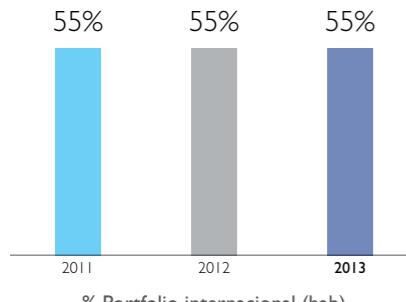
Avances 2013

- El portfolio operativo de la Compañía alcanza en 2013 las 78.515 habitaciones (305 hoteles). El crecimiento neto ha sido de 4 hoteles y 561 habitaciones (+1,7% vs. 2012)
- Se han desafiliado del portfolio 6 hoteles con 2.105 habitaciones que corresponden principalmente a hoteles que no cumplían con los estándares de marca y principalmente en régimen de franquicia (40%)
- Entrada de la Compañía en el mercado del Caribe anglosajón
- La Compañía sigue evolucionando con éxito hacia un modelo Asset Light, con un 58% de su portfolio bajo fórmulas poco intensivas en capital en régimen de gestión y franquicia
- Los honorarios de gestión de terceros generaron 50 M€,

presentando una disminución frente 2012 de 2 M€, debido sobre todo a la débil evolución de los contratos de gestión en Brasil y Argentina

Prioridades

- La Compañía estima abrir un mínimo de 10 hoteles que representa un total de más de 2.500 habitaciones, en destinos ya presentes como Alemania, Brasil, China y Asia-Pacífico, así como nuevos destinos como Austria, en su gran mayoría bajo gestión o franquicia.
- Las perspectivas de mejora de resultados operativos y las nuevas aperturas en gestión, incidirán en una mejora en la generación de honorarios (fees)



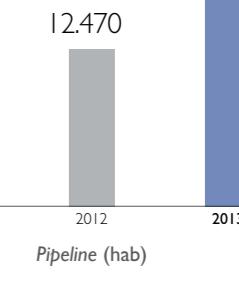
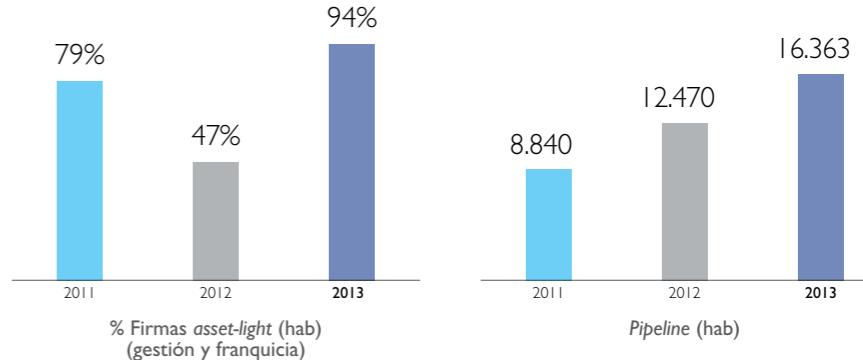
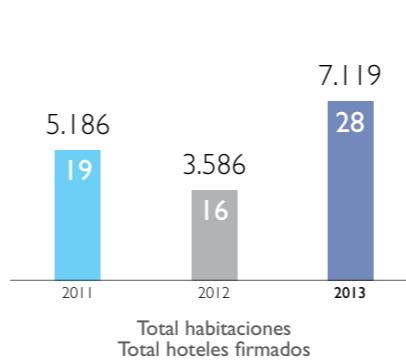
Avances 2013

- Los índices de compromiso de nuestros empleados continúan con su positiva evolución, mostrando los resultados de las iniciativas desarrolladas en Gestión del Talento
- La Compañía ha conseguido la puntuación más alta en la industria hotelera española en el último informe CDP Iberia 125, obteniendo una puntuación de 83 puntos sobre 100 en términos de divulgación y un índice de rendimiento de nivel B. Con estos resultados, figura entre los cuatro mejores cadenas hoteleras del mundo con el mejor posicionamiento en este ranking

Prioridades

- Meliá continuará con su apuesta de desarrollo del talento a través de planes de formación y desarrollo personalizados, que impulsen

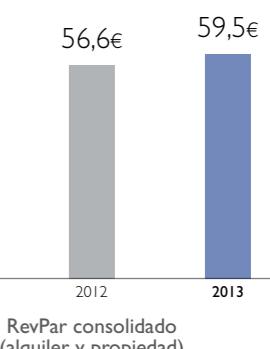
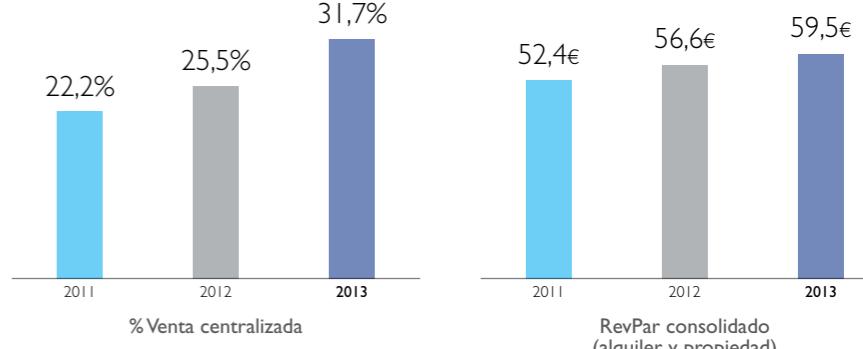
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO



Prioridades

- La Compañía espera mantener su ritmo de crecimiento en expansión a lo largo del próximo año bajo los mismos criterios de internacionalización y crecimiento poco intensivo en capital.
- Destaca Asia como un mercado clave para la Compañía, donde se ha doblado el pipeline en los últimos dos años

ORGANIZACIÓN ENFOCADA AL INGRESO



Avances 2013

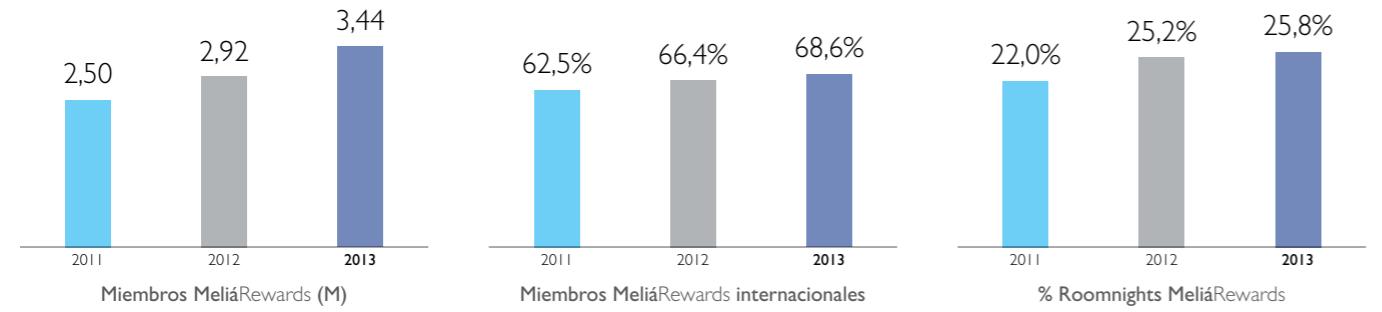
- Los ingresos por habitación disponible (RevPar) de los hoteles propiedad y alquiler se ha incrementado un 5,2% en el ejercicio 2013, respecto al año anterior. El precio medio por habitación ha aumentado un 2,2% mientras las tasas de ocupación lo han hecho en un 2,9%
- Esta positiva evolución del RevPar ha contribuido en el incremento de ingresos hoteleros en los establecimientos de propiedad y alquiler (+4%)
- El proceso de internacionalización de la Compañía, junto con la estrategia de regionalización, que ha fortalecido las ventas *outbound*, ha impulsado una segmentación de los ingresos más saludable y una mayor diversificación de las nacionalidades de clientes
- La apuesta por la tecnología y la estrategia de conocimiento y contacto con el cliente, lleva a una mejora de los resultados de ventas centralizadas en Meliá

Prioridades

- La compañía espera un escenario positivo para 2014 en términos de crecimiento del RevPar en un entorno de un dígito medio-alto
- Continuar con el enfoque de la organización hacia los ingresos, con la tecnología como facilitador y las actuaciones en materia de formación, que implicará a un colectivo de más de 400 empleados a nivel global, responsables en el ámbito de Revenue Management y Ventas

*Nota: No incluye datos de Gran Meliá Puerto Rico para 2012 y 2013.

EXPERIENCIA PERSONALIZADA DE CLIENTES



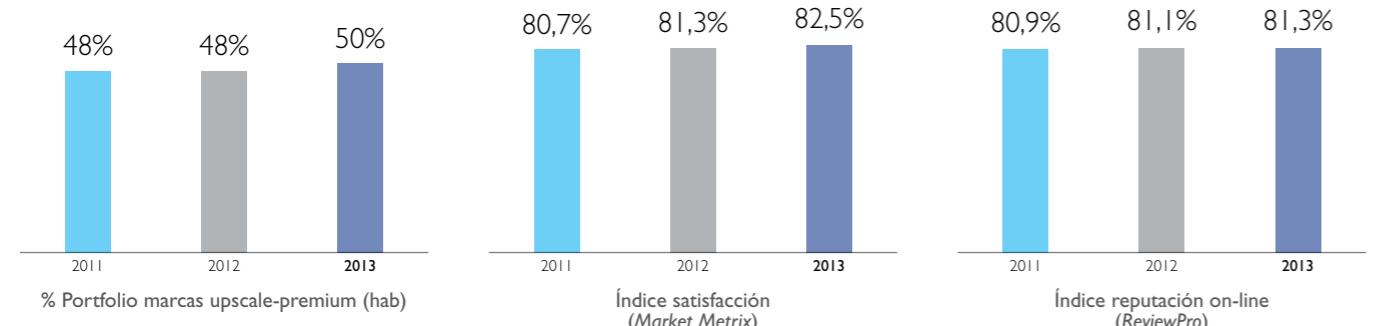
Avances 2013

- El relanzamiento del Programa de Fidelidad MeliáRewards ha supuesto la captación de más de medio millón de nuevos miembros (+18%), alcanzando la cifra de 3,44 millones a cierre de 2013
- Este programa es cada vez más internacional con un 68,6% de sus miembros no españoles
- Destacar la relevante contribución del programa de fidelización MeliáRewards, que en 2013 ha contribuido con cerca del 26% de las habitaciones vendidas y el 61% de las ventas realizadas en canales directos

Prioridades

- Meliá seguirá impulsando el desarrollo de herramientas y análisis para mejorar el conocimiento del cliente, que le permita personalizar sus actuaciones de marketing enfocadas a sus expectativas
- Avanzar en la estrategia de *outbound* y la consolidación de la presencia de Meliá en los nuevos mercados, principalmente emergentes
- Meliá espera alcanzar los 4 millones de miembros en MeliáRewards, mejorando el posicionamiento en los mercados emergentes

CULTURA DE INNOVACIÓN



Avances 2013

- La compañía sigue apostando por el desarrollo de sus marcas upscale y premium, alcanzando un 50% del portfolio total de habitaciones
- Continuación de la depuración del portfolio por falta de alineamiento con los estándares de las marcas
- Los resultados de la evolución de la satisfacción de los clientes, medidos por los cuestionarios de calidad, han mejorado en 2012 en casi la totalidad de nuestras marcas
- Los resultados de reputación en redes sociales, muestran una evolución positiva frente al año anterior y superan 100% en el índice de penetración frente a los competidores seleccionados.
- Alianzas con partners de reconocido prestigio para integrar experiencias en los ámbitos de gastronomía, ocio, deporte, etc.

Prioridades

- Meliá impulsará la renovación de su marca vacacional más tradicional, la marca Sol a través de la definición de nuevos estándares, productos y servicios acorde a las expectativas del cliente y diseñando nuevas experiencias relacionadas con el ocio, familia, etc.
- La encuesta de satisfacción del cliente se renovará, enfocada a conocer el grado de satisfacción del cliente a través de la percepción de su experiencia
- La Compañía lanzará un nuevo proyecto de formación para impulsar el conocimiento y la divulgación de cada una de nuestras marcas en los colaboradores, a nivel global, a través de la tecnología e-learning
- Meliá seguirá impulsando la relación con partners nacionales e internacionales para crear una oferta atractiva y novedosa con determinados productos que impulsan una experiencia diferencial y permite el crecimiento de los ingresos



ME MADRID

Rendimiento del negocio



Meliá Hotels International Consolidado

- Los ingresos totales de Meliá Hotels International se incrementaron en un 1,7% gracias a la positiva evolución del negocio hotelero
- El EBITDA consolidado total (excluyendo plusvalías) se ha incrementado un 28,3% en 2013

NEGOCIO HOTELERO

Los ingresos por habitación disponible (RevPAR) en propiedad y alquiler, se incrementaron en un 5,2%, logrando 14 trimestres consecutivos con crecimiento.

Destacar el buen comportamiento de los resorts de Latinoamérica & Caribe y el Mediterráneo.

Management Model

El epígrafe de *Management Model* refleja los ingresos generados por Meliá como gestor, representados por los honorarios de gestión de terceros y de los hoteles de Meliá bajo régimen en propiedad y alquiler.

Los honorarios (fees) de gestión que Meliá recibe de sus propietarios externos ha alcanzado la cifra total de 50 M€, con un ligero descenso sobre el año anterior (-2 M€), principalmente por el menor rendimiento de Brasil y Argentina.

Otros Ingresos Hoteleros

Los otros ingresos hoteleros integra la contribución de otros negocios de diferente naturaleza como: casinos, campos de golf y de Sol Caribe Tours, tour operador con sede en LATAM.

Destacar el mejor rendimiento de éste último y la mejor evolución del negocio de golf.

GESTIÓN DE ACTIVOS

En diciembre de 2013 se procedió a la venta de la sociedad propietaria del hotel Meliá México Reforma (489 habitaciones), situado en México DF. Las diferentes transacciones han generado unas plusvalías totales de 50,9 M€ en 2013.

	2013	2012	VAR.
TOTAL INGRESOS			
Consolidado	1.352,0	1.329,9	1,7%
Agregado	1.531,8	1.504,5	1,8%
INGRESOS HOTELS			
	1.299,0	1.258,1	3,3%
Propiedad y Alquiler	1.059,2	1.014,3	4,4%
Management Model	192,9	195,8	-1,5%
Otros	46,9	48,0	-2,3%
INGRESOS REAL ESTATE			
	72,8	104,1	-30,1%
INGRESOS CLUB MELIA			
	72,4	75,9	-4,6%
INGRESOS OVERHEADS			
	87,6	66,4	31,9%
TOTAL EBITDA			
HOTELS	194,2	176,1	10,3%
REAL ESTATE	59,2	88,1	-32,8%
CLUB MELIA	13,7	5,7	140,4%
OVERHEADS	-25,4	-27,8	-8,6%
TOTAL EBITDA	241,7	242,2	-0,2%
TOTAL EBITDA (sin plusvalías)	190,8	148,7	28,3%

CLUB MELIA

El club de vacaciones de Meliá mostró un ligero repunte de los ingresos, a finales del ejercicio, gracias principalmente a la aportación de los complejos vacacionales de Playa del Carmen durante el segundo semestre del año.

Cabe destacar que la caída en el número de semanas vendidas (-6,5%), fue compensada por el aumento en los precios medios (+8,4%), principalmente gracias a: la diferente composición de las ventas, con un mayor sesgo hacia la venta de semanas bianuales, mayores ventas de productos premium, una mayor generación de upgrades y a la mejora en el ratio de cierre.

Significativa la mejora en los costes operativos, la reducción de los gastos por ventas y marketing así como la reducción de costes corporativos, lo que condujo a una mejora significativa del EBITDA en más de 12 M€ respecto al año anterior.



	2013	2012	VAR.
INGRESOS	327,0	319,3	2,4%
Habitaciones	143,5	138,2	3,8%
A & B y otros	183,5	181,1	1,3%
EBITDA	80,6	73,5	9,6%
RENDIMIENTO			
RevPar	67,9	61,6	10,2%
ARR	98,8	94,0	5,0%
% Ocup.	68,8	65,5	5,0%

	Hoteles	Habitaciones
PORTFOLIO	67	23.232
Propiedad	14	5.903
Alquileres	-	-
Gestión y Franquicia	53	17.329

EVOLUCIÓN NEGOCIO HOTELERO

La excelente evolución de la región se explica parcialmente por la contribución de los dos complejos vacacionales en Playa del Carmen, Paradisus La Perla y Paradisus La Esmeralda, convirtiéndose dichos complejos en uno de los mayores aportadores de EBITDA dentro de la cartera total de hoteles de Meliá.

El RevPAR creció un 10,2%, con mejoras tanto en ocupación (5,0%) como en precio (5,0%).

Excluyendo la contribución de estos dos hoteles, el RevPAR de América aumentó un 5,7%, debido principalmente a la evolución de los hoteles en la República Dominicana, y un fuerte desempeño del Paradisus Palma Real y The Reserve, que consiguieron alcanzar cifras históricas.

En cuanto a la evolución del RevPAR de los hoteles en gestión, la débil evolución de los hoteles en Argentina, debido a la inestabilidad política del país, fue compensada por la buena evolución de los hoteles en México.

PORTFOLIO

Incorporaciones (2 hoteles/1.223 habitaciones)

En noviembre del ejercicio 2013 se firmó un acuerdo en el que Meliá se hacía cargo de la gestión del Meliá Nassau Beach Resort (694 habitaciones) en Baha Mar, Nassau (Bahamas), a

partir de diciembre 2013, convirtiéndose en el primer hotel de la compañía en el Caribe de habla inglesa. Además de esta apertura, en el continente americano la Compañía agregó otro hotel en Cuba, el Meliá Varadero Marina (529 habitaciones).

Proximas incorporaciones (20 hoteles/5.167 habitaciones)

Meliá, líder y referente internacional en el segmento vacacional se está expandiendo de forma progresiva en todos los principales destinos turísticos. Durante los últimos meses la compañía ha entrado en el Caribe de habla Inglesa, presencia que se fortalecerá con la futura incorporación en 2014 del Meliá Jamaica (226 habitaciones). Asimismo se incorporarán 3 nuevos hoteles en gestión (678 habitaciones), dos de ellos en Brasil, con la apertura del Tryp Belo Horizonte (151 habitaciones) y Meliá Paulista (397 habitaciones).

A partir de 2015, se sumarán 16 hoteles a la región (4.263 habitaciones), todos ellos en régimen de gestión, incluyendo hoteles en mercados estratégicos como Chile, Colombia, Costa Rica, Perú, etc.

OUTLOOK

Se espera una buena evolución de los resorts de América para este año 2014, especialmente en el primer trimestre esperando mantener crecimientos de dos dígitos a niveles de RevPar. El principal reto es generar tasas de crecimiento similares al año anterior.

	2013	2012	VAR.
INGRESOS	289,2	206,7	39,9%
Habitaciones	215,7	155,5	38,8%
A & B y otros	73,5	51,2	43,5%
EBITDA	35,6	29,2	22,0%
RENDIMIENTO			
RevPar	86,6	78,2	10,8%
ARR	120,6	108,9	10,8%
% Ocup.	71,9	71,8	0,1%

	Hoteles	Habitaciones
PORTFOLIO	63	11.020
Propiedad	10	1.997
Alquileres	31	5.009
Gestión y Franquicia	22	4.014

EVOLUCIÓN NEGOCIO HOTELERO

En los hoteles en propiedad y alquiler en esta zona el RevPAR se ha incrementado en un 10,8%.

Los principales puntos de interés son los siguientes:

- Alemania: Cifras positivas para el conjunto del año (RevPAR +1,4 %), incluso teniendo en cuenta el impacto de la ausencia de las ferias bianuales más importantes. La incorporación del hotel Innside Düsseldorf Hafen, en septiembre de 2013, también contribuye a la mejora de las cifras.
- París mantuvo una tendencia positiva en el ejercicio 2013 (RevPAR +4,4%), gracias a una estrategia focalizada en la gestión de ingresos y la segmentación de clientes.
- Las cifras en Italia se explican fundamentalmente por el excelente desempeño del Meliá Génova, y más recientemente, la contribución del Gran Meliá Roma.
- Dentro de esta región sólo el Reino Unido registró cifras negativas frente al año anterior, dada la dificultad de mantener los niveles de precios alcanzados en 2012 por la celebración de los Juegos Olímpicos.

En relación a los hoteles en gestión, el RevPAR global registró resultados positivos. A pesar del bajo rendimiento de los hoteles en Egipto, la excelente contribución de los otros nuevos hoteles permitió alcanzar cifras positivas. Cabe mencionar la positiva evolución del Meliá Dubai (incorporado en abril de 2012) con un incremento del RevPAR por encima del 80% y el Meliá Zanzíbar con un aumento de casi el 40%. Más recientemente, dicha zona ha añadido un hotel boutique en

Capri, el Meliá Villa Capri (julio 2013), que también impacta en estos buenos resultados. Mencionar el impacto positivo de los 3 hoteles en España, Gran Meliá Colón, Meliá Barcelona Sky y Meliá Sancti Petri.

PORTFOLIO

Incorporaciones (2 hoteles/153 habitaciones)

Se han incorporado 2 hoteles, el Meliá Villa Capri, un boutique hotel bajo un contrato de gestión y el Innside Düsseldorf Hafen en alquiler en Alemania.

Bajas (1 hotel/198 habitaciones)

Se ha desafiliado el Meliá Aldeia dos Capuchos, un hotel en franquicia en Portugal con 198 habitaciones.

Próximas incorporaciones (20 hoteles/4.314 habitaciones)

En este año 2014 ya se han incorporado el Meliá Viena (253 habitaciones) en Austria y próximamente el Innside Wolfsburg (220 habitaciones), bajo contratos de alquiler.

Meliá cuenta con un total de 18 hoteles y aproximadamente 4.000 habitaciones firmadas.

OUTLOOK

Se espera que se continúe con la tendencia positiva en las ciudades europeas y mantener de esta forma el crecimiento de RevPar en destinos como Reino Unido, Alemania, París e Italia.



	2013	2012	VAR.
INGRESOS	39,1	96,5	-59,5%
Habitaciones	16,8	64,2	-73,8%
A & B y otros	22,2	32,3	-31,2%
EBITDA	-0,6	-0,4	-67,2%
RENDIMIENTO			
RevPar	132,2	98,8	33,7%
ARR	199,2	153,0	30,2%
% Ocup.	66,4	64,6	2,8%

	Hoteles	Habitaciones
PORTFOLIO	7	1.052
Propiedad	-	-
Alquileres	2	349
Gestión y Franquicia	5	703

EVOLUCIÓN NEGOCIO HOTELERO

En esta región en su totalidad, el RevPAR aumentó en total un 33,7%, afectado por las reclasificaciones de hoteles entre distintas zonas y el total de habitaciones disponibles.

La evolución de la marca ME muestra un incremento del RevPAR del 17,7%, gracias a la contribución del ME London. Destacar que este hotel y, muy especialmente la marca ME, ha facilitado a Meliá el acceso a nuevos contratos de gestión. Las perspectivas de este hotel son positivas teniendo en cuenta que 2014 será el segundo año de operaciones.

La menor contribución del ME Madrid, impactado por la renovación del producto se ha visto parcialmente compensada por la positiva aportación del ME London.

La marca Innside, se expande durante el año 2013, fuera de sus fronteras, con tres hoteles bajo contratos de gestión abiertos en la ciudad de Madrid, el Innside Génova, el Innside Luchana y, por último, el Innside Madrid Suecia. Estos hoteles se han convertido en los principales referentes de la marca Innside fuera de Alemania representando los primeros pasos en la internacionalización de la marca y como referente para el segmento urbano en las principales ciudades de todo el mundo.

PORTFOLIO

Incorporaciones (3 hoteles/236 habitaciones)

En España la Compañía ha abierto 3 hoteles Innside, los cuales se han incluido en esta región. Estas incorporaciones

son: Innside Génova (65 habitaciones), Innside Luchana (44 habitaciones) y el Innside Madrid Suecia (127 habitaciones).

Próximas incorporaciones (1 hotel/100 habitaciones)

El pasado octubre, se anunció la firma del ME Dubai, el cual se espera que sea un hotel insignia de la marca ME en el Medio Oriente.

El ME Dubai ocupará el deslumbrante edificio Opus diseñado por la reconocida arquitecta árabe Zaha Hadid. El edificio Opus pronto se consagrará como uno de los hitos más significativos del skyline de Dubai, con un diseño basado en la originalidad y la interconectividad que contribuirán a hacer de la estancia en el hotel y en sus apartamentos un viaje experiencial.

OUTLOOK

En próximo año la compañía se enfrenta al reto de la apertura de los primeros dos hoteles de la marca ME en el segmento vacacional en España. Dentro de la estrategia de rebranding de la Compañía se incluye el ME Ibiza, antiguo Sol S'Argamassa y el ME Mallorca, hotel adquirido en el año 2012 y que durante el pasado ejercicio ha sido operado bajo la marca Sol Beach House, formando parte del complejo de Magaluf (Calvia, Mallorca) y refuerza el compromiso de la Compañía en una apuesta firme por la reconversión de la zona.

Mediterráneo

	2013	2012	VAR.
INGRESOS	191,5	176,2	8,7%
Habitaciones	118,4	113,4	4,4%
A & B y otros	73,1	62,8	16,4%
EBITDA	23,0	17,6	31,0%
RENDIMIENTO			
RevPar	43,1	40,8	5,5%
ARR	61,5	61,8	-0,5%
% Ocup.	70,1	66,1	6,0%

	Hoteles	Habitaciones
PORTFOLIO	80	26.339
Propiedad	24	7.482
Alquileres	11	3.119
Gestión y Franquicia	45	15.738



EVOLUCIÓN NEGOCIO HOTELERO

A nivel general, la temporada de verano 2013, para los hoteles vacacionales en España fue muy buena gracias al fortalecimiento de la demanda extranjera, especialmente procedente del Reino Unido y, en menor medida, de los países del norte de Europa y Europa del Este. Por otro lado, el mercado nacional siguió mostrando una tendencia desfavorable, que se reflejó en una cuota de estancias realizadas por parte de clientes españoles de sólo un 21%.

La evolución de la zona se explica por el buen desempeño de las Islas Baleares y los hoteles vacacionales de la península ibérica, mientras que en el último trimestre de 2013, lo más destacado fue la actuación de las Islas Canarias, donde la evolución de los precios y los niveles de ocupación han estado por encima de lo previsto.

El RevPAR de toda la división en 2013 estuvo cerca de un +10% por encima del pico del ciclo en 2007. En el caso concreto de España, aumentó en un 5,5%, debido a un ligero descenso en el ARR compensado por la mejora de la ocupación promedio.

Los hoteles en gestión también registraron evoluciones positivas del RevPAR, debido a la fuerte situación general de los hoteles vacacionales en España, destacando la positiva evolución del proyecto Calviá Beach, un compromiso con la innovación, que en 2013 demostró su éxito, generando un incremento del RevPAR en un 12% en el hotel Sol Wave House. Asimismo esta mejora también se refleja en los resultados de los hoteles ubicados en Cabo Verde, Croacia y Bulgaria.

PORTFOLIO

Incorporaciones (1 hoteles/358 habitaciones)

La incorporación del hotel Meliá Atlántico Isla Canela (358 habitaciones) en Huelva (España) en mayo, bajo contrato de alquiler.

Bajas (1 hoteles/651 habitaciones)

El Sol Kipriotis (651 habitaciones) en Grecia operado bajo un contrato de franquicia fue desafiliado en junio.

Próximas incorporaciones (5 hoteles/3.714 habitaciones)

Todas las incorporaciones son bajo contratos de gestión y fuera de España, en zonas como Cabo Verde, Croacia y Bulgaria. En este año se abrirá el Meliá Las Dunas en Cabo Verde (1.248 habitaciones).

OUTLOOK

En España, se prevé poder mantener en los resorts de las Islas Canarias unas tasas de crecimiento en el primer semestre del año. La evolución de la zona está vinculada con la recuperación de las entradas de turistas en Egipto y el resto del norte de África.

En cuanto al resto de áreas en el Mediterráneo para la temporada de verano se vislumbran unas tendencias similares a las de ejercicio anterior, con fuertes números en las Islas Baleares y los resorts de la península. La evolución de las reservas irá confirmando esta previsión, ya que los clientes realizan, cada vez más, sus reservas en el último momento.



EVOLUCIÓN NEGOCIO HOTELERO

Meliá en 2013 supo aprovechar su liderazgo en la industria vacacional para contribuir a la mejor segmentación de los ingresos en los hoteles urbanos. Gracias a ello, durante el tercer trimestre, los hoteles urbanos en España ubicados en destinos híbridos (con un cierto sesgo hacia la componente vacacional), registraron un mejor comportamiento beneficiándose igualmente del hecho que estos destinos suelen tener una mayor exposición a la clientela internacional. Sin embargo, el cuarto trimestre del año, más dependiente de la evolución del segmento de negocios, registró un débil desempeño del segmento individual business. La falta de grupos de negocios e incidencias aeroportuarias, así como la pérdida de algunas tripulaciones también contribuyeron negativamente. En el lado positivo, las estaciones de esquí registraron sólidos resultados en el cuarto trimestre del año.

Más del 60% de la desviación con respecto al año pasado en términos de EBITDA, se vincula con la débil evolución de los hoteles cercanos al Aeropuerto de Adolfo Suárez de Barajas (donde el número total de pasajeros se redujo un 12% en 2013), debido a su dependencia de las tripulaciones e incidencias aeroportuarias.

El RevPAR cayó un -2,0% ligado a la desaceleración tanto en los niveles de ocupación (-0,8%) y ARR (-1,2%).

PORTFOLIO

Incorporaciones (2 hoteles/696 habitaciones)

Durante este 2013, se han incorporado dos hoteles, el Tryp Rincón

	2013	2012	VAR.
INGRESOS	212,5	222,1	-4,3%
Habitaciones	148,2	153,7	-3,6%
A & B y otros	64,3	68,4	-6,0%
EBITDA	-8,4	-2,3	258,0%
RENDIMIENTO			
RevPar	44,2	45,1	-2,0%
ARR	71,6	72,5	-1,2%
% Ocup.	61,7	62,2	-0,8%

	Hoteles	Habitaciones
PORTFOLIO	82	14.977
Propiedad	9	2.458
Alquileres	43	6.937
Gestión y Franquicia	30	5.582

de Pepe (147 habitaciones) en Murcia y el Tryp Airport Suites (549 habitaciones) en Madrid.

Bajas (3 hoteles/571 habitaciones)

En esta región el impacto del proceso de desafiliación por razones de bajo rendimiento o incumplimiento de los estándares de marca, se ha procedido a desafiliar los hoteles siguientes en España: Tryp Las Matas (57 habitaciones), Meliá Olid (210 habitaciones) y Tryp Diana (304 habitaciones).

Próximas incorporaciones (2 hoteles/268 habitaciones)

Para el año 2014 la compañía tiene prevista la apertura del hotel Tryp Lisboa Aeropuerto (168 habitaciones) en régimen de franquicia.

OUTLOOK

En las ciudades españolas, se espera una tendencia hacia una estabilización de la situación como resultado de unas primeras señales positivas: un mayor número de eventos en ciudades específicas y un ligero repunte en el tráfico aéreo y una visibilidad positiva en las cifras de pre-ventas en el segmento de reuniones e incentivos.

En 2014, la compañía sigue viendo un mejor rendimiento de los destinos híbridos: como Barcelona, Bilbao o Palma de Mallorca, aprovechando la experiencia y el liderazgo de Meliá en el negocio vacacional.

Gobierno Corporativo



“El firme compromiso de Meliá Hotels International es velar por el cumplimiento de la normativa y trabajar en la mejora continua, incorporando los principios de buen gobierno que aplica igualmente a sus órganos de decisión”

ÓRGANOS DE GESTIÓN

Los órganos de gobierno de Meliá Hotels International son la Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración, con sus correspondientes Comisiones Delegadas:

- > Comisión de Auditoría y Cumplimiento,
- > Comisión de Nombramientos y Retribuciones
- > Comisión de Estrategia

La figura del Consejero Delegado destaca en su función de gestión, el impulso y la coordinación entre las diferentes comisiones.

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Las atribuciones específicas de dichos órganos de gobierno se regulan en la normativa de aplicación, Estatutos Sociales y Reglamentos.

Asimismo, dentro de la estructura de gobierno de la organización, se encuentra el **Senior Executive Team** (SET), órgano colegiado que ejerce como Comité de Dirección, entre cuyas principales funciones está la adopción de decisiones operativas de carácter transversal, así como la puesta en práctica del modelo organizativo, velando por el cumplimiento de los objetivos fijados por el Consejo de Administración y apoyando en su gestión al Consejero Delegado.

ÓRGANOS DE GESTIÓN

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

COMISIÓN DE AUDITORÍA
Y CUMPLIMIENTO

COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS
Y RETRIBUCIONES

COMISIÓN DE
ESTRATEGIA

SET (SENIOR EXECUTIVE TEAM)

G4-38 >

Denominación Social y Cargo	Fecha primer nombramiento	Fecha último nombramiento	Comisión Auditoría y Cumplimiento	Comisión Nombramientos y Retribuciones	Comisión Estrategia
D. Gabriel Escarrer Juliá Presidente y Consejero Ejecutivo	● 07/02/1996	01/06/2010			
D. Gabriel Escarrer Jaume Vicepresidente y Consejero Ejecutivo	● 07/04/1999	13/06/2012			
D. Sebastián Escarrer Jaume	● 07/02/1996	13/06/2012			
D. Juan Vives Cerdá	● 07/02/1996	01/06/2010	Vocal		Vocal
Hoteles Mallorquines Consolidados S.A Representante persona física	● 23/10/2000	13/06/2012	Vocal		Presidente
Dª Mª Antonia Escarrer Jaume					
D. Alfredo Pastor Bodmer	● 31/05/1996	01/06/2010	Vocal		Vocal
Dª Amparo Moraleda Martínez	● 10/02/2009	10/02/2009	Vocal	Presidente	
D. Juan Arena de la Mora	● 31/03/2009	31/03/2009	Presidente		
D. Francisco Javier Campo García	● 13/06/2012	13/06/2012	Vocal		
D. Fernando D'Ornellas Silva	● 13/06/2012	13/06/2012	Vocal		
D. Luis María Díaz de Bustamante y Terminel	● 30/10/2010	13/06/2012			

G4-39 > Tipo de Consejero: ● Ejecutivo ● Dominical ● Independiente ● Secretario

GABRIEL ESCARRER JULIÁ

Fundador y Presidente



Gabriel Escarrer Juliá tenía 21 años cuando en 1956 fundó lo que hoy es el grupo Meliá Hotels International, adquiriendo y dirigiendo un hotel de 60 habitaciones en la isla de Mallorca desde donde actualmente preside una de las compañías hoteleras más exitosas del mundo.

En 2001 entró a formar parte del “Hall of Honor” del Conrad N. Hilton of Hotel Management de la Universidad de Houston (USA).

En 2011, Escarrer recibió el premio “Lifetime Achievement” en los European Hospitality Awards en Londres, también en reconocimiento a su larga carrera como fundador e impulsor de la mayor hotelera en España. En 2012 MKG le concedió también en París el Premio a toda una vida en los Worldwide Hospitality Awards, y obtuvo el prestigioso “Premio Ulises” de la OMT a toda su carrera (Lifetime Achievement Award).

GABRIEL ESCARRER JAUME

Vicepresidente y Consejero Delegado



Gabriel Escarrer Jaume se graduó en 1993 en la prestigiosa Wharton School, Universidad de Pennsylvania (Estados Unidos), donde cursó la especialidad de Finanzas y Gestión Empresarial, tras lo cual trabajó durante 3 años en el Departamento Internacional de Finanzas Corporativas del Banco de Inversión Salomon Smith Barney en Nueva York.

En 1996 se produce su incorporación a la Compañía hotelera Meliá Hotels International, desarrollando simultáneamente un postgrado a medida en Business Administration en ESADE.

Desde el año 2009, Gabriel Escarrer asume los cargos de Vicepresidente Ejecutivo y Consejero Delegado de Meliá Hotels International.

CURRICULUM VITAE CONSEJEROS INDEPENDIENTES

FERNANDO D'ORNELLAS SILVA

Consejero Externo Independiente

Licenciado en Derecho y Económicas por ICADE-E3, MBA del IESE, Barcelona (Sección Internacional). Es además miembro del Consejo de Administración de Dinamia, miembro del Consejo Asesor de Willis Iberia, Senior Advisor de Mitsubishi Corporation y de Lazard Asesores Financieros, S.A. Spain and Latam, así como miembro de los Consejos Asesores de la Hispanic Society of America y del Real Club de Puerta de Hierro.

JUAN ARENA DE LA MORA

Consejero Externo Independiente

Doctor Ingeniero ICAI, Licenciado en Ciencias Empresariales por ICADE, Graduado en Psicología, Diplomado en Estudios Tributarios y AMP Harvard Business School. Es además Consejero de Ferrovial Laboratorios Almirall, Everis, Prisa y Panda. Presidente de la Fundación SERES y de los Consejos Asesores de Consulnor y de MARSH. Miembro del Consejo Asesor de Spencer Stuart, del Consejo Profesional de ESADE y del Consejo Asesor Europeo de la Harvard Business School. Consejero de la Deusto Business School y Senior advisor de Oaktree. Senior Lecturer de Harvard Business School. Ha sido Consejero Delegado y Presidente de Bankinter.

ALFREDO PASTOR BODMER

Consejero Externo Independiente

Licenciado en Ciencias Económicas, Universidad de Barcelona, Ph. D. in Economics, Massachusetts Institute of Technology y Doctor en Ciencias Económicas, Universidad Autónoma de Barcelona. Es Catedrático de Teoría Económica desde 1976. Fue Director General del INI, 1984-85, y Secretario de Estado de Economía, 1993-95, así como profesor de diversas Universidades nacionales e internacionales de renombre. Ha sido Consejero en numerosas empresas, como Scania Hispania, Nutrexta y Abertis, entre otras, y actualmente ostenta el cargo de Consejero en Copcisa, Bansabadiel Inversión y en el Consejo Editorial Diari ARA. Es además autor y co-autor de varias obras y artículos científicos como *El Mercado común europeo: una perspectiva española*, *La política industrial en España: una evaluación global*, o *La transformación de la economía china*.

FRANCISCO JAVIER CAMPO GARCIA

Consejero Externo Independiente

Ingeniero Industrial por la Universidad Politécnica de Madrid, empezó su andadura laboral en Arthur Andersen. Más tarde, se incorporó a Dia, donde durante 24 años ha ocupado el cargo de Presidente mun-

dial del Grupo Dia Internacional. Ha sido, miembro del Comité Ejecutivo Mundial del Grupo Carrefour durante 15 años. En la actualidad es Presidente del Grupo Zena (marcas Foster Hollywood, Domino's Pizza, La Vaca Argentina, Cañas & Tapas, Burguer King, etc.). Asimismo, es presidente de AECOC, la Asociación Española del Gran Consumo, Consejero de Bankia, del Grupo de Alimentación Palacios, y miembro del Consejo Asesor de AT Kearney. Es Patrono de la Fundación ITER y miembro de la Junta Directiva de la Fundación Carlos III y del Fórum de Alta Dirección.

AMPARO MORALEDA MARTÍNEZ

Consejero Externo Independiente

Ingeniera Superior Industrial en ICAI. PDG por el IESE. Desde Enero de 2009 y hasta febrero del 2012, ha ocupado la Dirección de Operaciones para el Área Internacional de Iberdrola con responsabilidad sobre el Reino Unido, Estados Unidos. Previamente su carrera estuvo vinculada a IBM y al mundo de las tecnologías de la información. A lo largo de su carrera profesional en IBM desempeñó diversos puestos directivos en Norte América, Europa y España. Es además miembro del Consejo de Administración de Corporación Financiera Alba, de Faurecia, de Solvay y de Alstom. Es miembro del Consejo Asesor de SAP España, de KPMG España y miembro del Consejo Rector del CSIC (Consejo Superior de Investigaciones Científicas). Ha sido reconocida entre otros con el Premio Excelencia de la Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias (Fedepe), y con el IX Premio Javier Benjumea, otorgado en 2003 por la Asociación de Ingenieros del ICAI. En 2005 ingresó en el Hall of Fame de la organización Women in Technology International (WITI). En 2009, incluida dentro de los 10 líderes empresariales españoles mejor valorados (siendo la primera mujer en el ranking), de acuerdo con el informe anual MERCO (Monitor Español de Reputación Corporativa).

LUIS M^a DIAZ DE BUSTAMANTE Y TERMINEL

Secretario y Consejero Externo Independiente

Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid. Abogado en ejercicio desde el año 1975 y Socio del Bufete Isidro D. Bustamante. Su actividad profesional al se ha centrado principalmente en las áreas y práctica del derecho civil, mercantil, procesal civil e internacional, así como en el asesoramiento de empresarios y empresas. Entre otras publicaciones, en las que igualmente colabora, puede destacarse el Diccionario de Derecho, Economía y Política español-inglés / inglés-español; Revista de derecho financiero y de hacienda pública; así como en los libros Spanish Business Law y Business Law in Spain.

ANDRÉ GERONDEAU

EVP Hotels

Se incorporó a la compañía en República Dominicana en el año 1997 y desde entonces ha asumido las responsabilidades de director regional de Francia y Bélgica y, posteriormente, de América del Norte y Caribe. Ocupa su posición actual desde 2007, asumiendo un papel destacado en el diseño de los diferentes planes estratégicos de la Compañía, con el objetivo de reforzar la estrategia de marcas del grupo, impulsar la expansión internacional y potenciar el posicionamiento de Meliá como compañía de gestión hotelera internacional. También supervisa las estrategias globales regionales y es responsable de la estrategia de marketing y ventas, innovación y desarrollo de las marcas hoteleras.



André estudió en la CESSA Universidad de Mexico y en el Hilton College for Hotel & Restaurant Management. Cuenta con más de 25 años de experiencia en diversos grupos internacionales en Latinoamérica y en Estados Unidos, como Grupo Posadas y Camino Real – Westin Hotels.

GABRIEL CÁNAVES

EVP Human Resources

Gabriel Cánava se incorporó a la compañía en 1969. Durante su trayectoria en la compañía ha desempeñado los cargos de Director de Relaciones Industriales, Director de Recursos Humanos y Director de la División Cuba, siendo máximo responsable del crecimiento de la compañía en este país, donde Meliá Hotels International tiene hoy en día una amplia presencia. Gabriel Cánava ha desarrollado a lo largo de más de 40 años en la compañía fuertes habilidades para la negociación, gestión y liderazgo de equipos y gestión de crisis.



MARK HODDINOTT

EVP Real Estate

Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad de Durham, Reino Unido, y Chartered Accountant por el Institute of Chartered Accountants of England & Wales. Se incorporó a la compañía en 1998, como Director General de Administración y Auditoría Interna del grupo y, en 2007 lideró la creación del centro de servicios compartidos de la Compañía, mediante la agrupación de todos los servicios de administración, gestión de personal y tecnologías de la información. Tras un cambio de responsabilidad en 2011, pasó a su cargo actual en el área inmobiliaria, compuesta por la gestión del portfolio inmobiliario, la gestión de activos propios, la responsabilidad en las funciones de obras, mantenimiento y compras, y la gestión de las Joint Ventures del Grupo. En su carrera previa, Hoddinott trabajó 4 años como auditor para Price Waterhouse Coopers en Londres y Barcelona, y luego fue Director Financiero para 3 empresas españolas del sector inmobiliario-hotelero.



JUAN IGNACIO PARDO

EVP Legal & Compliance

Licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma de Madrid, Master en Estudios Europeos Alcalá de Henares - París Sorbona (estudios de doctorado CUM LAUDE) y Master en Asesoría Jurídica de empresas Constructoras e Inmobiliarias. Comenzó su carrera profesional en los servicios jurídicos de Dragados y Construcciones. En 1999 se incorporó al equipo de Meliá Hotels International como Director de Asesoría Jurídica, siendo actualmente máximo responsable del área Legal & Compliance, que engloba Asesoría Jurídica, Gobierno Corporativo, Auditoría Interna y Control y Análisis de Riesgos de la Compañía.



Además, Juan Ignacio Pardo es el vicesecretario del Consejo de Administración de Meliá Hotels International, miembro de la Comisión de Propiedad Intelectual de la Federación Hotelera de España (FHE), miembro del grupo jurídico de la Federación Hotelera de Mallorca, entre otros.

PILAR DOLS

EVP Finance & Administration

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de las Islas Baleares. Se incorporó al equipo de Meliá Hotels International en 1985, donde ha desarrollado toda su carrera profesional. A lo largo de los años ha ido asumiendo diferentes responsabilidades en los departamentos de Administración y Fiscal tanto nacional como internacional. En 2007 asume el puesto de Senior Vice President de Administración Corporativa y fiscal y en abril 2011 es nombrada Executive Vice President del área Finance & Administration.



ONOFRE SERVERA

EVP Club Meliá

Se incorporó a la Compañía en 1967, habiendo desempeñado durante su trayectoria los cargos de Subdirector de Administración, Director de Sistemas de Información y subdirector Financiero, puesto desde el cual participó en la salida a Bolsa del Grupo. En 1998 fue nombrado máximo responsable del área financiera, dirigiendo los departamentos de Relación con Inversores, Expansión, Compras, Control de Riesgos y Joint Ventures. Desde 2013, ocupa el cargo de Executive Vice President de Club Meliá, una de las ramas de negocio de la Compañía, que tiene su sede en Estados Unidos. Servera es Master de Empresas por la Universidad de las Islas Baleares.



Glosario

- G4-HRI > **Acuerdo de inversión significativo:** Aquel que supone una inversión superior a 100.000€.
- Directivo o personal local:** Originario del país en el que se encuentra desarrollando su labor profesional.
- Directivo:** En oficinas corporativas se considera directivo hasta la posición de VP incluida, en hotel se consideran directivos a los directores de hotel.
- G4-6 > **Operaciones significativas:** Aquellas en las que se encuentra involucrado un hotel en propiedad o alquiler. En el caso de esta información se ha considerado relevante además incluir todos aquellos países en vías de desarrollo económico para reflejar la aportación que la Compañía hace a este desarrollo con el salario que paga a sus empleados.

Proveedor local: Aquel que tiene sede en el país de referencia.

Sanción significativa: Aquella que supera los 5.000€ en su cuantía o afecta seriamente a la operativa de una unidad de negocio, impidiendo su funcionamiento normal.

SERIES HISTÓRICAS

CONSUMOS ENERGÉTICOS TOTALES

CONSUMO	UNIDAD	2013	Δ%	2012
Electricidad	MWh	382.682	-2,51%	392.562
	GJ	1.377.655		1.413.221
Gas natural	m3	9.466.205	11,52%	8.487.940
	GJ	369.277		331.115
GLP	t	3.733	-10,62%	4.177
	GJ	172.427		192.974
Gasóleo	m3	5.472	-17,65%	6.645
	GJ	208.792		281.759
District Heating	MWh	15.985	+17,5%	13.606
	GJ	58		49,37
District Cooling	MWh	1.517	-24,2%	2.002
	GJ	5		6,60
TOTAL (GJ)		2.128.214	-4,1%	2.219.126

Hoteles SAVE en propiedad, alquiler y gestión España e Internacional, excluyendo Cuba, Bulgaria y Egipto. Estos eran 188 en 2013 y se ha recalculado el valor reportado en 2012 a este alcance. Los factores de conversión utilizados son los estándar definidos por GRI.

AHORROS EN CONSUMOS

CONSUMO	UNIDAD	2013
Electricidad	MWh	-18.481
	GJ	-66.532
Gas natural	m3	864.801
	GJ	33.736
GLP	t	-807
	GJ	-37.275
Gasóleo	m3	-2.909
	GJ	-110.997
District Heating	MWh	1.243
	GJ	4,5
District Cooling	MWh	1.850
	GJ	6
TOTAL (GJ)		-181.058

Ahorros calculados para 188 hoteles, comparando el periodo 2012-2013 vs. el periodo base 2007-2011

RESIDUOS HOTEL (Kg)

	2013		2012		2011	
	TOTAL	POR HOTEL	TOTAL	POR HOTEL	TOTAL	POR HOTEL
Aceite Vegetal usado	50.205	772,38 (65 hoteles)	52.341	781,21 (67 hoteles)	45.801	594,82 (77 hoteles)
RAEE	1.639	182,1 (9 hoteles)	6.650	738,8 (9 hoteles)	40.463	2.380,18 (17 hoteles)
Lámparas fluorescentes y de bajo consumo	4.469	66,7 (67 hoteles)	4.265	65,14 (71 hoteles)	4.074	88,50 (46 hoteles)
Pilas usadas	656	43,73 (15 hoteles)	555	32,6 (17 hoteles)	640	58,18 (11 hoteles)

RESIDUOS OFICINAS CORPORATIVAS (Kg)

	2013	2012	2011
Papel y Cartón	13.959	22.190	18.225
Envases*	25.740	14.998	ND
RAEEs	195	1.105	355
Tubos fluorescentes	52,79	34,3	37,5
Pilas	656	45	40

GASTOS E INVERSIONES MEDIOAMBIENTALES (€)

	2013	2012	2011
Recogida residuos, análisis bacteriológicos de agua, certificaciones e iniciativas en medio ambiente	904.924	824.982	803.757
Cáñones de alcantarillado, basuras y abastecimiento de agua	6.300.259	5.710.844	4.962.300
Inversiones en eficiencia energética e hídrica	379.160	91.582	657.549
TOTAL	7.584.343	6.627.408	6.423.606

EMISIÓNES NO_x

< G4-EN21

2013	Δ%	2012
91,5	-2,7%	94,0

EMISIÓNES SO_x

2013	Δ%	2012
21,1	-15,6%	25,0

* Hoteles SAVE en propiedad, alquiler y gestión España e Internacional, excluyendo Cuba, Bulgaria y Egipto. Estos eran 188 en 2013.
Los factores de conversión utilizados son los estándar definidos por GRI.

HOTELES CERTIFICADOS EN TURISMO SOSTENIBLE

HOTELES CON CERTIFICADO	LOCALIZACIÓN	LEED	BIOSPHERE HOTEL	EARTH CHECK	TRAVELIFE	ISO 14001	EMAS
Gran Meliá Colon	(Sevilla España)						
Gran Meliá Fenix	(Madrid España)						
Gran Meliá Jakarta	(Kuningan, Indonesia)						
Gran Meliá Palacio De Isora	(Tenerife, España)						
Gran Meliá Roma	(Roma, Italia)						
Innside Berlin	(Berlín, Alemania)						
Innside Dresden	(Dresden, Alemania)						
Me By Meliá Me Cabo	(Cabo San Lucas, México)						
Me By Meliá Me London	(Londres, Reino Unido)						
Meliá Bali & Garden Villas	(Bali, Indonesia)						
Meliá Benoa	(Bali, Indonesia)						
Meliá Purosani	(Java, Indonesia)						
Meliá Barcelona Sarriá	(Barcelona, España)						
Meliá Barcelona Sky	(Barcelona, España)						
Meliá Castilla	(Madrid, España)						
Meliá Costa Del Sol	(Málaga, España)						
Meliá Palas Atenea	(Palma de Mallorca, España)						
Meliá Salinas & Garden Villas	(Lanzarote, España)						
Meliá Cabo Real	(Los Cabos, México)						
Meliá Caribe-Tropical Complejo	(Alta Gracia, República Dominicana)						
Meliá Düsseldorf	(Düsseldorf, Alemania)						
Meliá Genova	(Genova, Italia)						
Meliá Milan	(Milán, Italia)						
Meliá Hanoi	(Hanoi, Vietnam)						
Meliá Kuala Lumpur	(Kuala Lumpur, Malasia)						
Meliá Lima	(Lima, Perú)						
Meliá Luxemburgo	(Luxemburgo)						
Meliá Mexico Reforma	(México D.F., México)						
Meliá White House	(Londres, Reino Unido)						
Paradisus Cancún	(Cancún, México)						
Paradisus Esmeralda	(Playa del Carmen, México)						
Paradisus Perla	(Playa del Carmen, México)						
Paradisus Palma Real Golf & Spa Resort	(Higüey, República Dominicana)						
Paradisus Punta Cana	(Higüey, República Dominicana)						
Paradisus The Reserve	(Higüey, República Dominicana)						
Sol Cala Blanca	(Palmanova, Mallorca España)						
Sol Costablanca	(Benidorm, España)						
Sol Falco	(Menorca, España)						
Sol Gavilanes	(Menorca, España)						
Sol Ibiza	(Ibiza, España)						
Sol Lanzarote	(Lanzarote, España)						
Sol Menorca	(Menorca, España)						
Sol Milános / Pingüinos	(Menorca, España)						
Sol Pinet Playa	(Ibiza, España)						
Tryp Bellver	(Palma de Mallorca, España)						
Tryp Palma	(Palma de Mallorca, España)						

1 16 19 8 7 4

■ Certificaciones en proceso

PLANTILLA MEDIA POR ZONAS GEOGRÁFICAS

	ESPAÑA		EMEA*		AMÉRICA		ASIA		TOTAL	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Corporativo	591	652	57	79	223	208	18	18	890	957
Hotel	8.017	8.204	4.021	4.144	21.344	20.746	2.493	2.782	35.875	35.877
Club Melia	48	24	0	0	385	527	0	0	433	550
Otras Actividades	344	220	234	0	431	418	0	0	1.009	638
TOTAL	9.000	9.100	4.313	4.222	22.383	21.900	2.512	2.800	38.207	38.022

* EMEA: Europe, Middle East & Africa, sin España

PLANTILLA MEDIA POR NIVELES, GÉNERO Y GEOGRAFÍA

	ESPAÑA						EMEA*						AMÉRICA						ASIA						TOTAL	
	HOMBRE			MUJER			TOTAL			HOMBRE			MUJER			TOTAL			HOMBRE			MUJER			TOTAL	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Corporativo	272	296	319	358	591	654	20	27	37	45	57	71	120	116	103	107	223	224	8	4	11	9	18	13	890	962
Hotel	85	123	13	35	98	159	37	33	18	18	55	51	53	25	8	6	61	31	15	9	2	1	17	10	231	250
Club Melia	13	38	35	72	48	110	0	0	0	0	0	0	207	217	178	188	385	404	0	0	0	0	0	0	433	514
Otras Actividades	205	121	138	105	344	226	144	0	90	0	234	0	345	365	86	91	431	456	0	0	0	0	0	0	1.009	682
TOTAL	4.590	4.920	4.410	4.681	9.000	9.601	1.587	1.091	1.390	1.140	2.978	2.231	7.660	7.065	4.181	3.899	11.841	10.964	1.796	1.889	715	826	2.512	2.715	26.330	25.511

* EMEA: Europe, Middle East & Africa. No incluye Bulgaria, Cuba y Egipto.

PLANTILLA MEDIA POR TIPO DE JORNADA, GÉNERO Y GEOGRAFÍA

	ESPAÑA						EMEA*						AMÉRICA						ASIA						TOTAL	
	HOMBRE																									

PLANTILLA MEDIA POR TIPO DE CONTRATO, ÁREA DE NEGOCIO, GÉNERO Y GEOGRAFÍA

	ESPAÑA			EMEA*			AMÉRICA			ASIA			TOTAL													
	HOMBRE	MUJER	TOTAL	2013	2012																					
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012												
Corporativo	272	296	319	358	591	654	20	27	37	45	57	71	120	116	103	107	223	224	8	4	11	9	19	13	890	962
Fijo	268	283	308	339	576	621	16	23	29	38	45	61	117	116	99	107	216	223	3	1	1	0	5	1	842	907
Temporal	4	14	11	19	15	32	4	3	8	7	12	10	3	0	4	0	7	0	5	3	9	9	14	11	48	54
Hotel	4.099	4.465	3.918	4.146	8.017	8.611	1.423	1.065	1.263	1.095	2.686	2.160	6.989	6.367	3.813	3.512	10.802	9.880	1.789	1.885	704	817	2.493	2.702	23.998	23.353
Fijo	3.230	3.481	2.755	2.857	5.985	6.338	883	864	743	868	1.626	1.731	5.075	4.959	2.829	2.728	7.904	7.687	1.779	1.875	703	813	2.481	2.689	17.996	18.445
Temporal	869	984	1.163	1.289	2.032	2.273	540	201	520	228	1.061	429	1.914	1.409	984	784	2.898	2.193	10	9	2	4	12	13	6.002	4.908
Club Melia	13	38	35	72	48	110	0	0	0	0	0	207	217	178	188	385	404	0	0	0	0	0	0	433	514	
Fijo	12	27	30	46	42	73	0	0	0	0	0	189	217	157	188	346	404	0	0	0	0	0	0	388	477	
Temporal	1	11	5	26	6	37	0	0	0	0	0	18	0	21	0	39	0	0	0	0	0	0	0	46	37	
Otras Actividades	206	121	138	105	344	226	144	0	90	0	234	0	345	365	86	91	431	456	0	0	0	0	0	0	1.009	682
Fijo	113	88	82	66	195	154	144	0	90	0	234	0	344	362	86	89	430	451	0	0	0	0	0	0	860	605
Temporal	92	33	56	39	149	73	0	0	0	0	0	1	3	0	2	1	5	0	0	0	0	0	0	150	78	
TOTAL GENERAL	4.590	4.920	4.410	4.681	9.000	9.601	1.587	1.091	1.390	1.140	2.978	2.231	7.660	7.065	4.181	3.899	11.841	10.964	1.796	1.889	715	826	2.512	2.715	26.330	25.511

* EMEA: Europe, Middle East & Africa, sin España. No incluye Bulgaria, Cuba y Egipto.

PIRÁMIDE DE EDAD POR GÉNERO Y GEOGRAFÍA

	ESPAÑA			EMEA*			AMÉRICA			ASIA			TOTAL													
	HOMBRE	MUJER	TOTAL	2013	2012																					
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012												
<30	12,7%	13,2%	14,8%	15,7%	13,7%	14,4%	39,9%	35,0%	49,0%	45,6%	44,2%	40,0%	37,7%	37,7%	40,8%	39,2%	38,8%	38,2%	11,4%	14,9%	14,5%	20,7%	12,3%	16,6%	28,3%	27,8%
30-50	52,6%	50,4%	59,9%	57,6%	56,1%	53,9%	52,6%	56,1%	45,2%	47,2%	49,2%	51,8%	55,7%	54,8%	54,2%	54,7%	55,2%	54,8%	78,8%	75,1%	81,2%	74,8%	79,5%	75,0%	57,2%	56,3%
>50	34,7%	36,4%	25,3%	26,7%	30,1%	31,7%	7,4%	8,9%	5,8%	7,3%	6,7%	8,1%	6,6%	7,6%	5,0%	6,1%	6,0%	7,0%	9,8%	10,0%	4,2%	4,5%	8,2%	8,3%	14,5%	15,9%
TOTAL	100%																									

* EMEA: Europe, Middle East & Africa, sin España. No incluye Bulgaria, Cuba y Egipto.

PLANTILLA POR GÉNERO Y GEOGRAFÍA

	ESPAÑA			EMEA*			AMÉRICA			ASIA			TOTAL	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
	Hombre	Mujer	Total	2013	2012									
Hombre	51,35%	51,20%	53,66%	48,90%	64,90%	64,40%	71,74%	69,60%	59,80%	58,70%	60,80%	58,70%	59,80%	58,70%
Mujer	48,65%	48,80%	46,34%	51,10%	35,10%	35,60%	28,26%	30,40%	40,20%	41,30%	39,20%	41,30%	40,20%	41,30%
TOTAL	100%													

* EMEA: Europe, Middle East & Africa, sin España. No incluye Bulgaria, Cuba y Egipto.

NÚMERO DE CONTRATACIONES DEL PERÍODO

	ESPAÑA			EMEA*			AM		

PLANTILLA POR NACIONALIDADES (%)

	2013	2012		2013	2012		2013	2012
Afgana	0,014%	0,004%	Emiratí	0,017%	0,005%	Micronesia	0,000%	0,008%
Albana	0,012%	0,008%	Eritrea	0,000%	0,004%	Moldava	0,019%	0,016%
Alemana	3,629%	3,753%	Eslovaca	0,065%	0,065%	Montenegrina	0,004%	0,019%
Argelina	0,045%	0,050%	Eslovena	0,019%	0,010%	Neozelandesa	0,004%	0,002%
Americana	2,774%	2,676%	Españoila	31,530%	31,744%	Nepalí	0,092%	0,038%
Angoleña	0,006%	0,004%	Estonia	0,025%	0,013%	Nicaragüense	0,005%	0,007%
Argentina	0,956%	1,051%	Etiópe	0,004%	0,128%	Nigeriana	0,045%	0,046%
Armenia	0,003%	0,002%	Filipina	0,212%	0,028%	Noruega	0,000%	0,001%
Arubeña	0,002%	0,004%	Finlandesa	0,027%	0,726%	Pakistaní	0,095%	0,069%
Australiana	0,020%	0,014%	Francesa	0,669%	0,004%	Panameña	1,156%	1,153%
Austríaca	0,037%	0,015%	Gabonesa	0,004%	0,004%	Paraguaya	0,037%	0,037%
Azerí	0,002%	0,000%	Gambiana	0,023%	0,018%	Peruana	0,769%	0,879%
Bahaman	0,058%	0,008%	Georgiana	0,011%	0,009%	Polaca	0,266%	0,240%
Bangladesí	0,061%	0,042%	Ghanesa	0,016%	0,021%	Portuguesa	0,328%	0,270%
Barbadense	0,004%	0,005%	Griega	0,173%	0,350%	Puertoricense	0,000%	0,290%
Belga	0,106%	0,095%	Guatemalteca	0,012%	0,018%	Ruandesa	0,000%	0,125%
Beliceña	0,002%	0,003%	Guayana	0,006%	0,004%	Rumana	0,280%	0,000%
Beninesa	0,005%	0,000%	Guineana	0,045%	0,046%	Rusa	0,126%	0,000%
Bielorrusa	0,002%	0,005%	Haitiana	0,211%	0,241%	Salomonesa	0,006%	0,004%
Birmana	0,031%	0,051%	Hindú	0,198%	0,072%	Salvadoreña	0,006%	0,006%
Boliviana	0,079%	0,088%	Holandesa	0,095%	0,098%	Sanvicentino	0,000%	0,000%
Bosnia	0,004%	0,008%	Hondureña	0,014%	0,013%	Senegalesa	0,070%	0,064%
Botsuana	0,008%	0,008%	Húngara	0,145%	0,069%	Serbia	0,018%	0,027%
Brasileña	5,129%	4,496%	Indonesia	6,749%	6,457%	Sierraleonesa	0,008%	0,010%
Británica	0,587%	0,410%	Iraní	0,003%	0,000%	Siria	0,006%	0,008%
Búlgara	0,355%	0,159%	Iraqí	0,006%	0,015%	Somalí	0,006%	0,004%
Burkinesa	0,004%	0,004%	Irlandesa	0,028%	0,020%	Srilanquesa	0,120%	0,000%
Butanesa	0,000%	0,000%	Islandesa	0,000%	0,001%	Sueca	0,040%	0,035%
Caboverdiana	0,922%	0,933%	Italiana	1,789%	1,558%	Suiza	0,029%	0,031%
Camboyana	0,005%	0,004%	Jamaicana	0,024%	0,017%	Surafricana	0,028%	0,027%
Camerunesa	0,023%	0,029%	Jordana	0,004%	0,004%	Tailandesa	0,035%	0,020%
Canadiense	0,021%	0,019%	Kazaja	0,010%	0,000%	Taiwanesa	0,001%	0,004%
Ceilanesa	0,000%	0,088%	Keniana	0,077%	0,098%	Tanzana	0,958%	1,001%
Checa	0,040%	0,041%	Letona	0,038%	0,031%	Togolesa	0,000%	0,004%
Chilena	0,053%	0,054%	Libanesa	0,011%	0,004%	Trinitense	0,005%	0,008%
China	0,545%	2,243%	Lituana	0,080%	0,057%	Tunecina	0,023%	0,020%
Chipriota	0,013%	0,013%	Luxemburguesa	0,020%	0,022%	Turca	0,083%	0,060%
Colombiana	0,350%	0,460%	Macedonia	0,010%	0,008%	Ucraniana	0,131%	0,128%
Congoleña	0,068%	0,052%	Malaya	0,619%	0,650%	Ugandesa	0,008%	0,005%
Coreana	0,001%	0,000%	Malgache	0,007%	0,003%	Uruguaya	0,337%	0,348%
Costarricense	0,034%	0,037%	Mali	0,006%	0,007%	Uzbeka	0,006%	0,002%
Croata	0,128%	0,116%	Marfileña	0,012%	0,013%	Venezolana	2,516%	2,363%
Cubana	0,423%	0,400%	Marroquí	0,302%	0,319%	Vietnamita	1,661%	1,439%
Danesa	0,003%	0,002%	Mauriciana	0,038%	0,048%	Yemenita	0,004%	0,004%
Dominicana	16,228%	16,686%	Mauritana	0,000%	0,006%	Yibutense	0,003%	0,004%
Ecuatoriana	0,208%	0,323%	Mayotesa	0,000%	0,005%	Yugoslava	0,000%	0,012%
Egipcia	0,052%	0,041%	Mexicana	14,243%	13,620%	Zimbabuense	0,001%	0,000%

* No incluye Cuba, Egipto y Bulgaria

DIRECTIVOS LOCALES POR REGIÓN

	EXPATRIADO						LOCAL						TOTAL DIRECTORES	
	MASCULINO		FEMENINO		TOTAL		MASCULINO		FEMENINO		TOTAL			
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012		
España	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,3%	0,5%	0,1%	0,1%	0,4%	0,6%	0,4% 0,7%	
EMEA	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%	0,2%	0,2% 0,2%	
América	0,1%	0,2%	0,0%	0,0%	0,1%	0,2%	0,2%	0,1%	0,0%	0,0%	0,2%	0,1%	0,3% 0,3%	
Asia	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1% 0,0%	
TOTAL	0,2%	0,3%	0,0%	0,0%	0,2%	0,3%	0,6%	0,7%	0,1%	0,0%	0,8%	0,9%	1,0% 1,2%	

* EMEA: Europe, Middle East & Africa, sin España. No incluye Bulgaria, Cuba y Egipto.

EMPLEADOS CON EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

	AMÉRICA			ASIA			EMEA			ESPAÑA			TOTAL GENERAL
	Masculino	Femenino	Total	Masculino	Femenino	Total	Masculino	Femenino	Total	Masculino	Femenino	Total	
Hotel	2,98%	1,71%	2,16%	47,06%	35,02%	38,42%	15,45%	14,32%	14,85%	0,00%	0,00%	0,00%	6,63%
Director	87,86%	27,93%	35,75%	0,00%	13,75%	11,94%	88,90%	78,24%	81,75%	0,00%	0,00%	0,00%	29,76%
Jefes Departamento	9,32%	4,48%	6,14%	44,86%	33,94%	37,67%	30,65%	33,45%	30,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,43%
Personal Base	1,86%	1,05%	1,34%	47,42%	35,29%	38,68%	9,26%	9,98%	9,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,07%
Oficinas Corporativas	42,41%	33,65%	37,71%	88,12%	84,65%	86,67%	60,27%	49,36%	56,43%	2,13%	4,78%	3,35%	17,07%
Assistant	20,73%	0,41%	11,84%										

ACCIONES	CURSOS		PARTICIPANTES		MEDIA H/ PARTICIPANTE		MEDIA H/ EMPLEADO		HORAS TOTALES	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Formación bonificada	154	88	793	421	9.626	4.825	7,80	8,67	8,40	4,60
Formación no bonificada	3	7	146	145	1.197	2.213	2,03	2,94	0,24	0,71
TOTAL	157	95	939	566	10.823	7.038	7,20	6,86	8,64	5,31
										77.959
										48.339

* Meliá Hotels International no está en disposición de ofrecer los datos desglosados por categoría de empleado y género.

	INCIDENCIA		FRECUENCIA*		GRAVEDAD		DURACIÓN MEDIA**		ABSENTISMO	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Hombres	45,53	42,55	25,75	24,26	0,54	0,39	20,88	16,05	2,65	2,12
Mujeres	58,96	60,40	33,81	34,47	0,57	0,66	16,92	19,17	3,37	2,40
TOTAL	52,11	51,48	29,67	29,36	0,55	0,53	18,90	17,61	3,00	2,25

* Con y sin los accidentes in-itinere tenidos en cuenta. ** En días naturales.

	AUDITORIAS REALIZADAS	
	2013	2012
Alemania	14	13
Argentina	0	3
Brasil	6	7
Cabo Verde	1	0
Cuba	1	0
EE.UU	2	4
España	131	147
Francia	4	4
Grecia	1	0
Indonesia	5	2
Italia	3	5
Luxemburgo	1	2
Méjico	21	24
Panamá	2	0
Perú	1	2
Puerto Rico	2	0
Reino Unido	4	1
República Dominicana	9	7
Tanzania	1	1
Uruguay	1	0
Venezuela	0	2
Vietnam	1	2
TOTAL	211	226

* Distribución del 44,17% de centros auditados sobre el total de hoteles (excluidas las franquicias y Cuba, Bulgaria y Egipto).

Indicadores GRI

I. CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES

Código GRI	Descripción GRI	Página	Verificado	Nivel de reporte	Comentarios
ESTRATEGIA Y ANÁLISIS					
G4-1	Declaración del responsable principal de las decisiones de la organización sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y la estrategia de esta con miras a abordar dicha cuestión.	8-11	Sí	Completo	
G4-2	Principales efectos, riesgos y oportunidades.	26, 94, 95	Sí	Completo	
PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN					
G4-3	Nombre de la organización.	Portada	Sí	Completo	
G4-4	Marcas, productos y servicios más importantes de la organización.	31	Sí	Completo	
G4-5	Lugar donde se encuentra la sede de la organización.	6	Sí	Completo	
G4-6	Países en los que opera la organización y países donde la organización lleva a cabo operaciones significativas o que tienen una relevancia específica para los asuntos de sostenibilidad objeto de la memoria.	16, 17			
G4-7	Naturaleza de la propiedad y su forma jurídica.	IF 122, 123	Sí	Completo	
G4-8	Perfil de cliente por mercados (con desglose geográfico, por sectores y tipos de clientes y destinatarios).	16, 17, 62	Sí	Completo	
G4-9	Tamaño de la organización.	16, 17	Sí	Completo	
G4-10	Datos de plantilla	118, 119	Sí	Completo	
G4-11	Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos.	124	Sí	Completo	100% (se excluyen China y Croacia). El primero porque no permite dichos acuerdos, y Croacia porque sus empleados no dependen directamente de la Compañía, no pudiendo garantizarse por la misma que dispongan de esa representación a fecha de hoy.
G4-12	Descripción de la cadena de suministro de la organización.	20-26	Sí	Completo	
G4-13	Cambio significativo que haya tenido lugar durante el periodo objeto de análisis en el tamaño, la estructura, la propiedad accionarial o la cadena de suministro de la organización.	33; IF 37-43	Sí	Completo	
G4-14	Indicar cómo aborda la organización, si procede, el principio de precaución.	131	Sí	Completo	
G4-15	Lista de las cartas, los principios u otras iniciativas externas de carácter económico, ambiental y social que la organización suscribe o ha adoptado.	78, 79	Sí	Completo	Nota I
G4-16	Lista de las asociaciones (por ejemplo, las asociaciones industriales) y las organizaciones de promoción nacional o internacional a las que la organización pertenece.	78, 79	Sí	Completo	
ASPECTOS MATERIALES Y COBERTURA					
G4-17	Lista de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización y otros documentos equivalentes	IF 37	Sí	Completo	Esta información puede encontrarse en el capítulo 5 del Informe Financiero de la Compañía, titulado Perímetro de Consolidación.
G4-18	Proceso que se ha seguido para determinar el contenido de la memoria y la cobertura de cada Aspecto.	12, 13	Sí	Completo	
G4-19	Lista de los aspectos materiales que se identificaron durante el proceso de definición del contenido de la memoria.	12, 13	Sí	Completo	
G4-20	Cobertura dentro de la organización de cada Aspecto material.	124	Sí	Completo	Hoteles en propiedad, alquiler y gestión (239 hoteles)
G4-21	Límite fuera de la organización de cada Aspecto material.	124	Sí	Completo	Se excluyen Cuba, Bulgaria y Croacia. Se ha consultado a empleados, proveedores, propietarios, medios de comunicación y representantes de las instituciones sociales y medioambientales.
G4-22	Consecuencias de las reformulaciones de la información facilitada en memorias anteriores y sus causas.	124	Sí	Completo	Nota 2
G4-23	Cambios significativos en el alcance y la cobertura de cada aspecto con respecto a memorias anteriores.	124	Sí	Completo	Sin cambios significativos
PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS					
G4-24	Lista de los grupos de interés vinculados a la organización.	77	Sí	Completo	
G4-25	Criterios de elección de los grupos de interés con los que se trabaja.	6	Sí	Completo	
G4-26	Enfoque de la organización sobre la participación de los grupos de interés y frecuencia.	78, 79	Sí	Completo	
G4-27	Cuestiones y problemas clave han surgido a raíz de la participación de los grupos de interés.	13	Sí	Completo	
PERFIL DE LA MEMORIA					
G4-28	Periodo objeto de la memoria.	124	Sí	Completo	01/01/2013-31/12/2013
G4-29	Fecha de la última memoria.	6	Sí	Completo	
G4-30	Ciclo de presentación de memorias.	124	Sí	Completo	Anual
G4-31	Punto de contacto para solventar las dudas que puedan surgir en relación con el contenido de la memoria.	6	Sí	Completo	
G4-32	Opción «de conformidad» con la Guía elegida por la organización, índice GRI y referencia al informe de Verificación.	124	Sí	Completo	

* El Informe de Verificación Externa puede encontrarse en las páginas 4 y 5 de este documento.

Código GRI	Descripción GRI	Página	Verificado*	Nivel de reporte	Comentarios
G4-33	Política y prácticas vigentes de la organización con respecto a la verificación externa de la memoria, alcance y fundamentos de la verificación.	6	Sí	Completo	
GOBIERNO					
G4-34	Estructura de gobierno de la organización.	112	Sí	Completo	
G4-35	Proceso mediante el cual el órgano superior de gobierno delega su autoridad en la alta dirección y en determinados empleados en cuestiones de índole económica, ambiental y social.	IF 133	Sí	Completo	
G4-36	Cargos ejecutivos o con responsabilidad en cuestiones económicas, ambientales y sociales, y si sus titulares rinden cuentas directamente ante el órgano superior de gobierno.	112, 115	Sí	Completo	
G4-37	Procesos de consulta entre los grupos de interés y el órgano superior de gobierno con respecto a cuestiones económicas, ambientales y sociales.	125	Sí	No Reportado	No existen dichos procesos en la organización
G4-38	Composición del órgano superior de gobierno y de sus comités.				
G4-39	Indicar si la persona que preside el órgano superior de gobierno ocupa también un puesto ejecutivo, sus funciones ejecutivas y las razones de esta disposición.	113	Sí	Completo	
G4-40	Procesos de nombramiento y selección del órgano superior de gobierno y sus comités, así como los criterios en los que se basa el nombramiento y la selección de los miembros del primero.	IF 138	Sí	Completo	
G4-41	Procesos mediante los cuales el órgano superior de gobierno previene y gestiona posibles conflictos de intereses. Indique si los conflictos de intereses se comunican a los grupos de interés.	IF 148	Sí	Completo	
G4-42	Funciones de la alta dirección en el desarrollo, la aprobación y la actualización del propósito, los valores o las declaraciones de misión, las estrategias, las políticas y los objetivos relativos a los impactos económico, ambiental y social de la organización.	-	No	No reportado	
G4-43	Medidas adoptadas para desarrollar y mejorar el conocimiento colectivo del órgano superior de gobierno con relación a los asuntos económicos, ambientales y sociales.	-	No	No reportado	
G4-44	Procesos de evaluación del desempeño y medidas adoptadas como consecuencia del órgano superior de gobierno en relación con el gobierno de los asuntos económicos, ambientales y sociales.	IF 144	Sí	Completo	
G4-45	Función del órgano superior de gobierno en la identificación, gestión y procesos de diligencia de los impactos, los riesgos y las oportunidades de carácter económico, ambiental y social. Señale también cuál es el papel del órgano superior de gobierno en la aplicación de los procesos de diligencia debida.	IF 144	Sí	Completo	
G4-46	Función del órgano superior de gobierno en el análisis de la eficacia de los procesos de gestión del riesgo de la organización en lo referente a los asuntos económicos, ambientales y sociales.	IF 144	Sí	Completo	
G4-47	Frecuencia con que el órgano superior de gobierno analiza los impactos, los riesgos y las oportunidades de índole económica, ambiental y social.	IF 159	Sí	Completo	
G4-48	Comité o cargo de mayor importancia que revisa y aprueba la memoria de sostenibilidad de la organización y se asegura de que todos los Aspectos materiales queden reflejados.	125	Sí	Completo	Comité Ejecutivo
G4-49	Proceso para transmitir las preocupaciones importantes al órgano superior de gobierno.	125	No	No reportado	
G4-50	Naturaleza y el número de preocupaciones importantes que se transmitieron al órgano superior de gobierno.	125	No	No reportado	
G4-51	Políticas de remuneración para el órgano superior de gobierno y la alta dirección, y relación de los criterios relativos al desempeño que afectan a la política retributiva con los objetivos económicos, ambientales y sociales.	125	No	No reportado	
G4-52	Procesos mediante los cuales se determina la remuneración.	125	No	No reportado	
G4-53	Explicación de cómo se solicita y se tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés en lo que respecta a la retribución.	125	No	No reportado	
G4-54	Relación entre la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con la retribución total anual media de toda la plantilla (sin contar a la persona mejor pagada) del país correspondiente.	125	No	No reportado	
G4-55	Relación entre el incremento porcentual de la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con el incremento porcentual de la retribución total anual media de toda la plantilla (sin contar a la persona mejor pagada) del país correspondiente.	125	No	No reportado	
ÉTICA E INTEGRIDAD					
G4-56	Valores, principios, estándares y normas de la organización, tales como códigos de conducta o códigos éticos.	74, 75	Sí	Completo	
G4-57	Mecanismos internos y externos de asesoramiento en pro de una conducta ética y lícita, y para consultar los asuntos relacionados con la integridad de la organización, tales como líneas telefónicas de ayuda o asesoramiento.	74	Sí	Completo	
G4-58	Describa los mecanismos internos y externos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas y de asuntos relativos a la integridad de la organización, tales como la notificación escalonada a los mandos directivos, los mecanismos de denuncia de irregularidades o las líneas telefónicas de ayuda.	74	Sí	Completo	

* El Informe de Verificación Externa puede encontrarse en las páginas 4 y 5 de este documento.

2. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Código GRI	Descripción GRI	Página	Verificado*	Nivel de reporte	Comentarios
DIMENSIÓN ECONÓMICA					
DMA-EC	Enfoque de Gestión - Economía	56,57, 108-109			
Desempeño económico					
G4-EC1	Valor económico directo generado y distribuido.	76	Sí	Parcial	Se ha reportado el valor consolidado, no se ha especificado por región. Se reportará en la memoria de 2014.
G4-EC2	Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático.	84, 95	Sí	Parcial	Se identifican los riesgos, pero no las consecuencias o el impacto financiero.
G4-EC3	Límite de las obligaciones de la organización debidas a programas de prestaciones sociales.	IF 86	No	No reportado	
G4-EC4	Ayudas económicas otorgadas por entes del gobierno.	126	Sí	Completo	No se han recibido ayudas económicas significativas otorgadas por entes gubernamentales.
Presencia en el mercado					
G4-EC5	Relación entre el salario inicial desglosado por sexo y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas.	-	No	No Reportado	
G4-EC6	Porcentaje de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas	122	Sí	Completo	
Consecuencias económicas indirectas					
G4-EC7	Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios.	70,71	Sí	Completo	
G4-EC8	Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos.	70,71	Sí	Completo	
Prácticas de adquisición					
G4-EC9	Porcentaje del gasto en lugares con operaciones significativas que corresponde a proveedores locales.	49	Sí	Completo	
DESEMPEÑO AMBIENTAL					
DMA-EN	Enfoque de Gestión - Medioambiente	76, 84-87			
Materiales					
G4-EN1	Materiales por peso o volumen.	-	No	No reportado	No material
G4-EN2	Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales reciclados.	-	No	No reportado	No material
Energía					
G4-EN3	Consumo energético interno.	116	Sí	Completo	
G4-EN4	Consumo energético externo.		No	No reportado	La organización no dispone de un sistema para poder cuantificar estos consumos.
G4-EN5	Intensidad energética.	125	Sí	Completo	125,7 MJ/Estancia
G4-EN6	Reducción del consumo energético.	85, 116	Sí	Completo	
G4-EN7	Reducciones de los requisitos energéticos de los productos y servicios.	116	Sí	Completo	
Agua					
G4-EN8	Captación total de agua según la fuente.	-	No	No reportado	No material
G4-EN9	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.	-	No	No reportado	No material
G4-EN10	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.	-	No	No reportado	No material
Biodiversidad					
G4-EN11	Instalaciones operativas propias, arrendadas, gestionadas que sean adyacentes, contengan o estén ubicadas en áreas protegidas y áreas no protegidas de gran valor para la biodiversidad.	-	No	No reportado	No material
G4-EN12	Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad de áreas protegidas o áreas de alto valor en términos de diversidad biológica no protegidas que se derivan de las actividades, los productos y los servicios.	-	No	No reportado	No material
G4-EN13	Hábitats protegidos o restaurados.	-	No	No reportado	No material
G4-EN14	Número de especies incluidas en la Lista Roja de la UICN y en listas nacionales de conservación cuyos hábitats se encuentran en áreas afectadas por las operaciones, según el nivel de peligro de extinción de la especie.	-	No	No reportado	No material
Emisiones					
G4-EN15	Emisiones directas de gases de efecto invernadero (Alcance 1).	84, 85	Sí	Completo	Sólo se ha tenido en cuenta el CO ₂ . No se ha tenido en cuenta el CO ₂ biogénico.
G4-EN16	Emisiones indirectas de gases de efecto invernadero al generar energía (Alcance 2).	84, 85	Sí	Completo	El enfoque adoptado para la consolidación ha sido el control operacional.

* El Informe de Verificación Externa puede encontrarse en las páginas 4 y 5 de este documento.

Código GRI	Descripción GRI	Página	Verificado*	Nivel de reporte	Comentarios
G4-EN17	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (Alcance 3).	84, 85	Sí	Completo	Sólo se ha tenido en cuenta el CO ₂ . No se ha tenido en cuenta el CO ₂ biogénico.
G4-EN18	Intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero.	126	Sí	Completo	14,24 KgCO ₂ e/estancia
G4-EN19	Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero.	85	Sí	Completo	Sólo CO ₂
G4-EN20	Emissions de sustancias que agotan el ozono.	128	No	No reportado	No se ha podido reportar el dato porque sólo se dispone de información de gases fluorados para el año 2012.
G4-EN21	NOx, SOx, y otras emisiones atmosféricas significativas.	117	Sí	Completo	
Efluentes y residuos					
G4-EN22	Vertido total de aguas, según su naturaleza y destino.	-	No	No reportado	Se ha considerado no relevante debido al número reducido de depuradoras de que dispone Meliá.
G4-EN23	Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento.	117	Sí	Parcial	No reportado método de tratamiento de los residuos. La Compañía no dispone actualmente de procedimientos estandarizados para reportar este dato de forma centralizada. Se espera poder reportarlo al finalizar el Plan Estratégico 2012-2014.
G4-EN24	Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos.	126	Sí	Completo	No ha habido derrames significativos.
G4-EN25	Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos en virtud de los anexos I, II, III Y VIII del Convenio de Basilea y porcentaje de residuos transportados internacionalmente.	-	No	No reportado	No aplica
G4-EN26	Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de los mases de agua y los hábitats relacionados afectados significativamente por vertidos y escorrentía procedentes de la organización.	128	No	No reportado	La Compañía no dispone de información para poder contestar a este indicador, ya que no ha realizado un estudio de posible impacto por unidad de negocio sobre dichos hábitats.
Productos y servicios					
G4-EN27	Mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios.	86, 87	Sí	Completo	
G4-EN28	Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que se recuperan al final de su vida útil, desglosado por categoría.	-	No	No reportado	No aplica
Cumplimiento regulatorio					
G4-EN29	Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental.	126	Sí	Completo	No se ha recibido ninguna multa significativa o sanción no monetaria por incumplimiento legislativo o de normativa medioambiental.
Transporte					
G4-EN30	Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal.	84	Sí	Parcial	No se han reportado los impactos ambientales significativos del transporte con fines logísticos, criterios y la metodología de medición de impactos. No se han introducido todavía en el modelo de cálculo de la Huella de Carbono, pero se espera tenerlos incluidos al finalizar el Plan Estratégico 2012-2014.
General					
G4-EN31	Desglose de los gastos e inversiones para la protección del medio ambiente.	86, 117	Sí	Completo	
Evaluación ambiental de los proveedores					
G4-EN32	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales.	48	Sí	Completo	
G4-EN33	Impactos ambientales negativos significativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro y medidas al respecto.	128	No	No reportado	La Compañía no dispone de momento de un estudio lo suficientemente profundo para dar respuesta a este indicador. Se realizan evaluaciones de proveedores, pero la información recopilada es todavía insuficiente. Se espera poder reportar este indicador en la memoria de 2015.
Mecanismos de reclamación ambiental					
G4-EN34	Número de reclamaciones ambientales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.	126	Sí	Completo	Existe una denuncia en materia ambiental tratada y resuelta
PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO					
DMA-LA	Enfoque de Gestión - Prácticas laborales y empleo digno	CE 5, 44, 45, 95			
Empleo					
G4-LA1	Número total y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región.	120, 121	Sí	Completo	
G4-LA2	Prestaciones sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por ubicaciones significativas de actividad.	-	No	No reportado	

* El Informe de Verificación Externa puede encontrarse en las páginas 4 y 5 de este documento.

Código GRI	Descripción GRI	Página	Verificado*	Nivel de reporte	Comentarios
G4-LA3	Niveles de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo.	-	No	No reportado	No material
Relaciones entre los trabajadores y la dirección					
G4-LA4	Plazos mínimos de preaviso de cambios operativos y posible inclusión de estos en los convenios colectivos.	-	No	No reportado	No material
Salud y seguridad en el trabajo					
G4-LA5	Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral.	126	Sí	Completo	A nivel de España, el 91,42% de los trabajadores están representados en un Comité de Salud y Seguridad.
G4-LA6	Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo.	124	Sí	Completo	Ha habido dos enfermedades ocupacionales.
G4-LA7	Trabajadores cuya profesión tiene una incidencia o un riesgo elevados de enfermedad.	126	Sí	Completo	No existen en la Compañía profesiones con una incidencia o riesgo elevado de enfermedad.
G4-LA8	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.	126	Sí	Completo	Las funciones que estos comités deben desarrollar están claramente especificadas en los artículos 38 y 39 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales española. No se tratan otros asuntos que los en esta ley mencionados.
Capacitación y educación					
G4-LA9	Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral.	124	Sí	Parcial	No se reportan los datos diferenciados por género ni por categoría laboral. El procedimiento que se utiliza para el registro de la formación no dispone de la diferenciación por género ni categoría. Se espera tenerlos incluidos al finalizar el Plan Estratégico 2012-2014.
G4-LA10	Programas de gestión de habilidades y formación continua que fomentan la empleabilidad de los trabajadores y les ayudan a gestionar el final de sus carreras profesionales.	44, 45	Sí	Completo	Meliá dispone de programas de ayuda a la transición dirigidos a favorecer la empleabilidad de los trabajadores y la gestión del final de sus carreras profesionales, ya sea por jubilación o terminación de la relación de trabajo.
G4-LA11	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y por categoría profesional.	122	Sí	Completo	
Diversidad e igualdad de oportunidades					
G4-LA12	Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.	119-121	Sí	Completo	
Igualdad de retribución entre mujeres y hombres					
G4-LA13	Relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por ubicaciones significativas de actividad.	123	Sí	Completo	
Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores					
G4-LA14	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales.	48	Sí	Completo	
G4-LA15	Impactos significativos, reales y potenciales, de las prácticas laborales en la cadena de suministro, y medidas al respecto.	-	No	No reportado	No se dispone de sistemas para medir estos impactos.
Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales					
G4-LA16	Número de reclamaciones sobre prácticas laborales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.	129	Sí	Completo	Existe una denuncia en materia ambiental tratada y resuelta
Inversión					
DMA-HR	Enfoque de Gestión - Derechos Humanos	CE 3, 50			
G4-HR1	Número y porcentaje de contratos y acuerdos de inversión significativos que incluyen cláusulas de derechos humanos o que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.	116, 129	Sí	Completo	Los acuerdos de inversión y contratos formales significativos no incluyen todavía cláusulas de derechos humanos. Dicha cláusula sólo se firma de momento en los contratos con proveedores y acreedores de servicio, así como con touroperadores.
G4-HR2	Horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluido el porcentaje de empleados capacitados.	75	Sí	Parcial	No se reporta en horas, tan solo en empleados alcanzados por la formación.
No discriminación					
G4-HR3	Número de casos de discriminación y medidas correctivas adoptadas.	129	Sí	Completo	No se han dado casos de corrupción en el periodo de reporte.

* El Informe de Verificación Externa puede encontrarse en las páginas 4 y 5 de este documento.

Código GRI	Descripción GRI	Página	Verificado*	Nivel de reporte	Comentarios
Libertad de asociación y negociación colectiva					
G4-HR4	Identificación de centros y proveedores en los que la libertad de asociación y el derecho de acogerse a convenios colectivos pueden infringirse o estar amenazados, y medidas adoptadas para defender estos derechos.	129	Sí	Parcial	Exceptuando China y Croacia, no existe riesgo en las unidades de negocio de la Compañía. El primero porque no permite dichos acuerdos, y Croacia porque sus empleados no dependen directamente de la Compañía, no pudiendo garantizarse por la misma que dispongan de esa representación a fecha de hoy. No se puede reportar sobre este dato en los proveedores ya que todavía no se ha podido realizar un análisis completo del catálogo de proveedores.
Trabajo infantil					
G4-HR5	Identificación de centros y proveedores con un riesgo significativo de casos de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a la abolición de la explotación infantil.	129	Sí	Parcial	No existe este riesgo en las unidades de negocio de la Compañía. No se puede reportar sobre este dato en los proveedores ya que todavía no se ha podido realizar un análisis completo del catálogo de proveedores.
Trabajo forzoso					
G4-HR6	Centros y proveedores significativos con un riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzoso, y medidas adoptadas para contribuir a la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso.	129	Sí	Parcial	No existe este riesgo en las unidades de negocio de la Compañía. No se puede reportar sobre este dato en los proveedores ya que todavía no se ha podido realizar un análisis completo del catálogo de proveedores.
Medidas de seguridad					
G4-HR7	Porcentaje del personal de seguridad que ha recibido capacitación sobre las políticas o los procedimientos de la organización en materia de derechos humanos relevantes para las operaciones.	75	Sí	Completo	
Derechos de la población indígena					
G4-HR8	Número de casos de violación de los derechos de los pueblos indígenas y medidas adoptadas.	129	Sí	Completo	No se han dado casos de violación de los derechos de pueblos indígenas en el periodo de reporte.
Evaluación					
G4-HR9	Número y porcentaje de centros que han sido objeto de exámenes o evaluaciones de impactos en materia de derechos humanos.	129	No	No reportado	No existe todavía un proceso interno de evaluación de centros en esta materia.
Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos					
G4-HR10	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a los derechos humanos.	48	Sí	Completo	
G4-HR11	Impactos negativos significativos en materia de derechos humanos, reales y potenciales, en la cadena de suministro y medidas adoptadas.	129	No	No reportado	No se puede reportar sobre este dato en los proveedores ya que todavía no se ha podido realizar un análisis completo del catálogo de proveedores.
Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos					
G4-HR12	Número de reclamaciones sobre derechos humanos que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.	129	Sí	Completo	Se trataron y resolvieron 8 reclamaciones por comportamientos no éticos en el canal de denuncias de la empresa.
Sociedad					
DMA-HR	Enfoque de Gestión - Sociedad	CE 9,10; 76			
Comunidades locales					
G4-SO1	Porcentaje de operaciones donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local.	70, 71, 129	Sí	Completo	Hoteles de Magaluf, 3,5% de las operaciones.
G4-SO2	Centros de operaciones con efectos negativos significativos, posibles o reales, sobre las comunidades locales.	129	No	No reportado	A día de hoy la Compañía no dispone de un proceso de evaluación de impacto (negativo o positivo) sistemático. Esperamos poder contestar este indicador en la memoria de 2015.
Lucha contra la Corrupción					
G4-SO3	Número y porcentaje de centros en los que se han evaluado los riesgos relacionados con la corrupción y riesgos significativos detectados.	124	Sí	Parcial	No se reporta en porcentaje.
G4-SO4	Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción.	74	Sí	Parcial	No se ofrece información sobre la formación a los órganos de gobierno y no se reportan los porcentajes de empleados ni socios empresariales.
G4-SO5	Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas.	130	Sí	Completo	No se ha confirmado ningún caso de corrupción en el periodo de reporte.
Política pública					
G4-SO6	Valor de las contribuciones políticas, por país y destinatario.	130	Sí	Completo	No se ha hecho ninguna contribución política en el periodo de reporte.
Prácticas de competencia desleal					
G4-SO7	Número de procedimientos legales por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, y sus resultados.	130	Sí	Completo	No ha habido ningún procedimiento legal por causas monopolísticas en el periodo de reporte.

* El Informe de Verificación Externa puede encontrarse en las páginas 4 y 5 de este documento.

Código GRI	Descripción GRI	Página	Verificado*	Nivel de reporte	Comentarios
Cumplimiento					
G4-SO8	Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa.	130	Sí	Completo	No se han recibido multas significativas en el periodo de reporte.
Evaluación de la repercusión social de los proveedores					
G4-SO9	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relacionados con la repercusión social.	48	Sí	Completo	
G4-SO10	Impactos sociales negativos significativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro y medidas adoptadas.	130	No	No reportado	No se dispone de un sistema de medición de estos impactos en la cadena de suministro, pero se tiene la intención de implantar este sistema a finales de 2015.
Mecanismos de reclamación por impacto social					
G4-SO11	Número de reclamaciones sobre impactos sociales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.	130	Sí	Completo	No se ha recibido ninguna reclamación sobre impactos sociales en el periodo de reporte.
RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS					
Salud y seguridad de los clientes					
G4-PRI	Porcentaje de categorías de productos y servicios significativos cuyos impactos en materia de salud y seguridad se han evaluado para promover mejoras.	123	Sí	Parcial	Reportado en número de operaciones, no en porcentaje.
G4-PR2	Número de incidentes derivados del incumplimiento de la normativa o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, desglosados en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	130	Sí	Completo	No se han registrado incidentes por incumplimiento normativo en relación a los impactos de productos y servicios en la salud y la seguridad en el periodo de reporte.
Etiquetado de los productos y servicios					
G4-PR3	Tipo de información que requieren los procedimientos de la organización relativos a la información y el etiquetado de sus productos y servicios, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos que están sujetas a tales requisitos.	130	No	No reportado	No material
G4-PR4	Número de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, desglosados en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	130	Sí	Completo	No se ha incumplido ninguna regulación o código voluntario relativo a la información y al etiquetado en el periodo de reporte.
G4-PR5	Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes.	11, 63, 100	Sí	Completo	
Comunicaciones de Mercadotecnia					
G4-PR6	Venta de productos prohibidos o en litigio.	131	Sí	Completo	La Compañía no vende productos prohibidos o en proceso de litigio.
G4-PR7	Número de casos de incumplimiento de las normativas y los códigos voluntarios relativos a las comunicaciones de mercadotecnia, entre otras la publicidad, la promoción y el patrocinio, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	130	Sí	Completo	No se han dado casos de incumplimiento de normativas o códigos voluntarios relativos a las comunicaciones o publicidad en el periodo de reporte.
Privacidad de los clientes					
G4-PR8	Número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes.	130	Sí	Completo	No se han dado reclamaciones sobre la violación de la privacidad o fuga de datos de clientes en el periodo de reporte.
Cumplimiento regulatorio					
G4-PR9	Valor monetario de las multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios.	130	Sí	Completo	No se han recibido multas significativas derivadas del incumplimiento con la normativa en relación con el suministro y uso de productos y servicios en el periodo de reporte.

IF: Informe Financiero CE: Código Ético

Nota 1:

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
- > Existencia de flora

Nota 2:

Se han recalculado los datos del apartado de Gestión Mediambiental referentes a 2012, al haberse reducido en 3 hoteles el alcance del programa SAVE en 2013.

* El Informe de Verificación Externa puede encontrarse en las páginas 4 y 5 de este documento.

MELIA.COM

MELIÀ HOTELS INTERNATIONAL

GRAN MELIÀ
HOTELS & RESORTS

ME
BY MELIÀ

Paradisus
RESORTS

MELIÀ
HOTELS & RESORTS

INNSIDE
BY MELIÀ

TRYP
BY MELIÀ

Sol
hotels & resorts

CLUB MELIÀ



Impreso en papel Cyclus Offset, 100% reciclado; proceso de fabricación sin dloro y sin blanqueantes ópticos. Este papel ha sido homologado internacionalmente con el "Ángel Azul", "Cisne Nórdico" y "NAPM". Las tintas no contienen pigmentos que contengan, como componente, metales pesados tóxicos. Este Informe ha sido impreso por AMADIPESMENT (centro especial de empleo). DL: PM-1251-2009.