

INFORME ANUAL 2015



MELIÀ HOTELS INTERNATIONAL

CARTA DEL PRESIDENTE

G4-I >



Estimados/as lectores

Hace 60 años, cuando fundé la hoy denominada Meliá Hotels International, no era consciente de la envergadura del camino que emprendía, pero tenía muy claro que quería contribuir de forma importante a desarrollar la incipiente industria turística generando así un impacto social y económico positivo en la comunidad. Este impacto hoy es conocido como “creación de valor compartido”.

Nuestro Grupo ha pasado de contar con un pequeño hotel en régimen de alquiler en la ciudad de Palma, a contar con un portfolio compuesto por **376 hoteles** y presente en **41 países** en la actualidad; de partir con una modesta “start-up” – un término que en los años 50 no se utilizaba- a convertirse en una multinacional con más de **42.000 empleados**, con una facturación alrededor de **1.738 millones de euros** y, que genera un beneficio de **40,5 millones de euros** para sus accionistas.

Así mismo, hemos evolucionado de una única marca vacacional como Sol Hoteles, a contar con una amplia oferta con **7 marcas** hoteleras líderes en sus respectivos segmentos, que van ganando presencia en las principales capitales mundiales y en los mejores destinos turísticos: **Gran Meliá Hotels & Resorts**, **Paradisus by Meliá**, **ME by Meliá**, **Meliá Hotels & Resorts**, **INNSIDE by Meliá**, **TRYp by Wyndham** y, por supuesto, la renovada **Sol Hotels & Resorts**, con 4 nuevos conceptos bien diferenciados.

Entre todos los que, desde la fundación del Grupo, han participado de forma activa en el crecimiento de Meliá, hemos hecho de nuestra empresa una referencia en el sector; y no sólo desde una perspectiva de negocio, sino también en reputación y liderazgo. La evolución de Meliá hasta nuestros días ha estado siempre guiada por un conjunto de **valores**, familiares en su origen, que hemos sabido integrar en el día a día de este gran proyecto empresarial que es Meliá Hotels International. De este modo, nuestros sólidos principios, junto a una clara visión de largo plazo nos ha permitido crear valor para las comunidades en las que actualmente operamos.

El 2011 fue un año importante para Meliá ya que procedimos a renovar nuestra marca corporativa, evolucionando de Sol Meliá a Meliá Hotels International. Consideramos oportuno actualizar nuestros valores y reforzar su vigencia en el siglo XXI ya que para nosotros era fundamental que éstos siguieran siendo la columna vertebral que guiara el proceso de transformación de Meliá: **vocación de servicio, excelencia, innovación, proximidad y coherencia**.

Hoy me siento orgulloso de constatar que estos valores rigen todas nuestras actuaciones y que permiten que Meliá sea considerada una empresa responsable, que crea riqueza para su entorno y que, tal y como soñé en 1956, se haya convertido en un actor clave en la creación de valor para nuestra sociedad.

El presente Informe Anual trata así de reflejar, conforme a los principios del Reporte Integrado, nuestra visión estratégica, cómo se plasma ésta en el desempeño, los resultados globales de la Compañía así como el impacto que Meliá genera en la comunidad y nuestra relación con los grupos de interés, sin dejar de lado el “cash-flow social” de Meliá, que refleja cómo se redistribuyen los ingresos generados por nuestra Compañía en la sociedad en su conjunto.

En definitiva, estimados amigos, este Informe Anual llega en un momento en el que, fruto de la visión, el esfuerzo y el compromiso de todos los que formamos parte de Meliá, los resultados financieros del Grupo muestran un avance significativo y nuestro modelo responsable y sostenible, está siendo reconocido. Sin embargo, esto no es sino el comienzo. Esperamos seguir aproximándonos al ideal de compañía líder y socialmente relevante que siempre hemos querido ser, con el valioso apoyo de todos ustedes, durante los próximos 60 años.

Gabriel Escarrer Juliá
Presidente y Fundador de Meliá Hotels International

CARTA DEL VICEPRESIDENTE Y CONSEJERO DELEGADO



En este año 2015, Meliá Hotels International ha completado con éxito un ciclo estratégico, iniciado en 2012 en plena crisis de la zona euro, y se ha marcado además los nuevos retos estratégicos hasta el 2018. De este modo, el Grupo afronta un nuevo período con mayor fortaleza y con una actitud vigilante en un entorno en el que aún perviven ciertas incertidumbres.

Hemos aprovechado estos años para seguir creciendo – sobre todo en el plano internacional- y para consolidar el intenso proceso de transformación organizativa, estratégica y cultural que iniciamos en el año 2011, cuando dijimos adiós a nuestra querida “Sol Meliá” y lanzamos nuestra nueva marca corporativa, Meliá Hotels International.

Gracias a nuestra visión estratégica y a un importante rigor en la gestión, acompañada por unos sólidos valores, aqulatados por el fuerte componente familiar, hemos superado con éxito una compleja etapa en la que hemos logrado alcanzar la mayor parte de los objetivos propuestos, afrontando el futuro con solvencia y optimismo.

Este hecho queda patente y acreditado en nuestros resultados. Hemos cerrado 2015 con un balance saneado, una **reducción de deuda de más de 200 millones de euros** y un sinfín de importantes reconocimientos cosechados este año en todo el mundo.

Mantenerse en cabeza después de tantos años sólo es posible gracias a un constante proceso de innovación y reinención, en el que nuestras marcas siguen revolucionando la hotelería urbana con conceptos *lifestyle* y transformando el segmento de hoteles vacacionales con productos modernos y adaptados a los diversos perfiles de nuestros clientes. Quiero destacar, en este sentido, los nuevos conceptos de la marca Sol Hotels & Resorts y nuestra vocación de vanguardia que pasa, hoy también, por una profunda transformación digital en nuestro modelo comercial, que generará ventajas competitivas.

La hotelería vacacional vive un momento dulce a nivel internacional, y Meliá cuenta con el mejor *mix* de hoteles vacacionales de la industria; hoy nuestras marcas compiten por la gestión de los mejores hoteles del mundo, en igualdad de condiciones con las grandes cadenas internacionales. En España, país que mantiene su pujanza como tercer receptor de turistas del mundo, Meliá sigue siendo la primera hotelera por dimensión y habitaciones, y me satisface profundamente decir que, por tercer año consecutivo, seguimos liderando el sector también en materia de Reputación Corporativa, según el prestigioso Índice MERCO Empresas.

Nuestras grandes apuestas estratégicas están dando buenos frutos: por una parte, nuestra fortaleza y credibilidad como gestores nos dota de la flexibilidad y ventaja competitiva esenciales para asumir nuestro crecimiento y expansión. Por otra, nuestra creciente presencia global en 41 países, apoyada en una cantera internacional de talento y profesionalidad con más de 32.000 empleados localizados fuera de España, así como la excelencia de nuestros sistemas de gestión, nos permitirá responder a las más de 25 aperturas internacionales previstas para el año 2016.

Sin embargo, este satisfactorio balance no estaría completo si no destacara los importantes avances logrados en materia de responsabilidad empresarial, una dimensión que va calando en nuestra estrategia, permitiendo que Meliá mantenga y refuerce una reputación excelente y consolidada a lo largo de nuestra historia. Por ello, durante 2015 hemos seguido profundizando en el compromiso con la empleabilidad de los jóvenes, reconocido en la 12º UNWTO Awards Forum, celebrado en el entorno de la Feria de Turismo que anualmente se celebra en Madrid, España. Meliá, además colabora con universidades para estrechar las relaciones entre el mundo educativo y la empresa con el fin de asegurar esa empleabilidad futura de nuestros jóvenes.

En consonancia con su posicionamiento social a favor de la infancia, Meliá ha consolidado su alianza internacional con UNICEF, firmada en el año 2011, para garantizar los derechos del niño en aquellos países donde estamos presentes, y con importantes proyectos en República Dominicana y México, entre otros. Nuestro compromiso con la infancia es hoy más vigente y necesario que nunca.

Me siento orgulloso también de resaltar que nuestro compromiso con el medioambiente ha quedado reflejado en el prestigioso índice CDP 2015, en el que Meliá ha sido incluida en el "A List" entre las Top Compañías, a nivel internacional, con un mayor compromiso y desempeño en la lucha contra el cambio climático.

Este nuevo año 2016 nos plantea nuevos y grandes retos, de eso no hay duda, pero sabemos que los afrontamos desde una posición más sólida que nunca.

Meliá Hotels International es hoy una joven compañía de 60 años con una gran trayectoria que, del mismo modo que la familia fundadora, tiene vocación de largo plazo y la ambición de seguir contribuyendo con nuestra actividad a superar fronteras y potenciar el desarrollo socioeconómico de los destinos en los que estamos presentes.

Gabriel Escarrer Jaume
Vicepresidente y Consejero Delegado

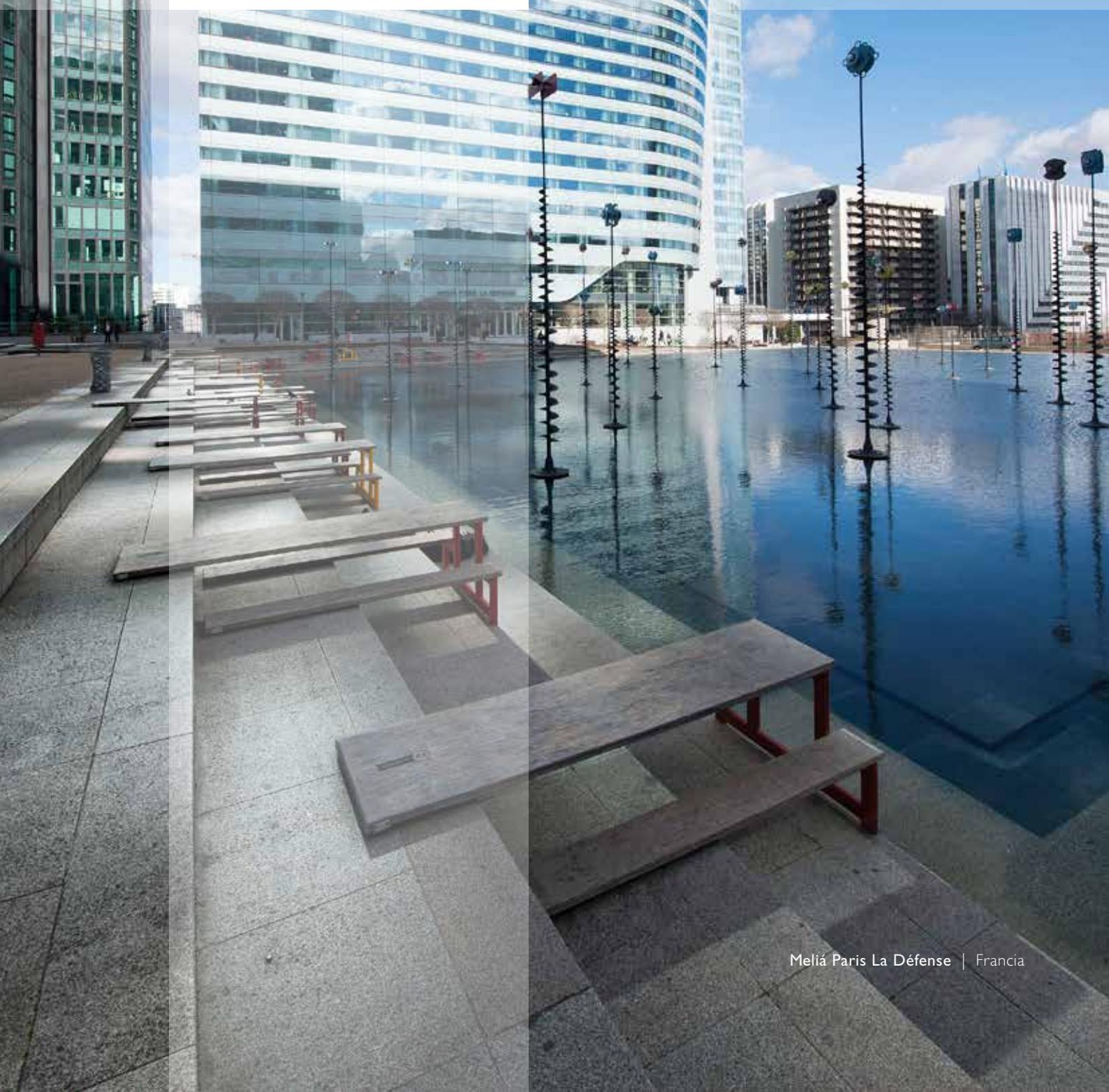


ÍNDICE



MELIÁ EN EL MUNDO

Principales Magnitudes
Historia
Mapa de Presencia
Portfolio de Hoteles
Modelo de Negocio
Reconocimientos
Marca Corporativa
Portfolio de Marcas



Meliá Paris La Défense | Francia

PRINCIPALES MAGNITUDES

RESULTADOS

BENEFICIO NETO

40,5 M€

+27% vs 2014

REDUCCIÓN
DEUDA

216 M€

REDUCCIÓN COSTE
FINANCIACIÓN

36 M€

DATOS CONSOLIDADOS

INGRESOS

1.738,2 M€

+16% vs 2014

EBITDA

293,1 M€

+29% vs 2014

DATOS OPERACIÓN

REVPAR

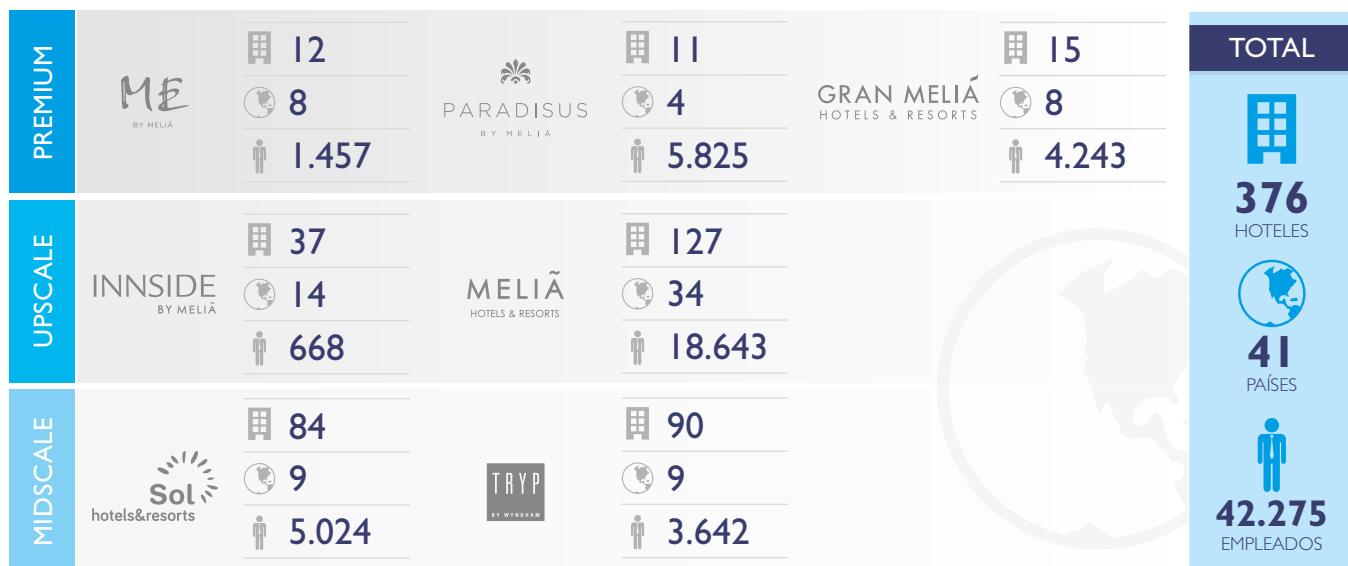
+15,1 %

✓ 22 TRIMESTRES CONSECUTIVOS MEJORANDO REVPAR

ARR

+13,5 %

MARCAS



IMPULSO ESTRATÉGICO

MELIÁ DIGITAL

+28%
VENTA
DIRECTA

+22%
CLIENTES
MELIÁREWARDS

MARCAS E INNOVACIÓN

+16%
INGRESOS
NUEVOS
CONCEPTOS A&B

+5,5%
NPS
GLOBAL

INTERNACIONALIZACIÓN

25
FIRMAS

13
APERTURAS

7
NUEVOS
PAÍSES

REAL ESTATE

70 M€
INGRESOS

10
HOTELES VENDIDOS
MANTENIENDO
GESTIÓN

ORGANIZACIÓN COMPETITIVA Y EFICIENTE

+13%
DIVERSIDAD
PLANTILLA

+28%
INVERSIÓN
EN I+D+i

REPUTACIÓN Y RESPONSABILIDAD

TOP
A-LIST
99A
CDP

91 %
ORGULLO DE
PERTENECIA

HISTORIA

Durante el año 2016 Meliá Hotels International celebra su sexagésimo aniversario bajo el lema "60 años de Hospitalidad", que conforma el éxito, el espíritu y la voluntad de la Compañía en sus primeros años de historia y que ha guiado todas las etapas de evolución y crecimiento desde su fundación en 1956.

Con sólo 21 años, Gabriel Escarrer abrió su primer hotel en Palma de Mallorca, vislumbrando, ya entonces, un gran futuro para el desarrollo turístico de las Islas Baleares, donde todavía hoy mantiene su compromiso. El *boom* turístico que vivió España en la década de los 60 contribuyó a consolidar la nueva compañía en Mallorca, mientras que los 70 fueron testigos de su implantación en el resto de zonas costeras españolas.

A partir de los años 80 inició su expansión internacional, con la apertura de su primer hotel en Bali en 1985, habiéndose cumplido en el ejercicio 2015 el trigésimo aniversario del comienzo de la internacionalización de la Compañía. En la década de los 80 la Compañía adquirió una nueva dimensión tras la compra de la cadena Meliá y de Hotasa, convirtiéndose en el grupo hotelero más grande de España.

La década de los 90 supuso un periodo de grandes cambios en Sol Meliá, la nueva marca corporativa que se crea en 1987, integrando la primera marca hotelera de la Compañía, así como la marca reconocida internacionalmente fruto de su adquisición. Durante esta década nace la marca vacacional Paradisus centrada en el sector de lujo y eminentemente latinoamericana y comienza la Compañía su andadura en el mercado de valores. Destaca también el lanzamiento del primer programa de fidelización de Meliá así como el embrión de la comercialización vía web.

Con el inicio del siglo XXI Sol Meliá experimenta una extensa expansión en las principales ciudades de Europa y se lanzan las marcas más vanguardistas del portfolio actual de la Compañía, ME by Meliá e INNSIDE by Meliá, así como el negocio de Club Vacacional.

Desde entonces, la Compañía ha mantenido un ritmo de crecimiento constante a nivel internacional que le ha permitido posicionarse hoy en mercados clave como el Sudeste Asiático, China, Oriente Medio o los Estados Unidos, además de mantener su liderazgo en Europa, Latinoamérica o el Caribe.

En el ejercicio 2015 destaca un hito fundamental en la historia de la Compañía, la celebración del 25 aniversario de la presencia de Meliá en Cuba. Desde la apertura del primer establecimiento en Varadero en el año 1990, la alianza forjada entre el Presidente Gabriel Escarrer y el Gobierno Cubano ha permitido a Meliá ser una parte activa del extraordinario desarrollo turístico del país, considerado una de las perlas del Caribe.

2016 es por tanto un año para conmemorar todos los éxitos logrados y reflexionar sobre aquellos valores que siempre han estado latentes en la identidad de la Compañía: su vocación de servicio, su orientación a la excelencia y a la innovación, su proximidad hacia todos sus grupos de interés y la coherencia como garante de un futuro de responsabilidad y sostenibilidad. Estos valores son los que han mantenido intacta la esencia de Meliá Hotels International y han impulsado su evolución. Por ello, 2016 es también un año para mirar al futuro, afianzar el liderazgo en el sector y marcar el rumbo de la innovación hotelera desde el valor más profundo: la hospitalidad.

Con un gran pasado, Meliá Hotels International quiere seguir escribiendo su historia día a día, con el firme compromiso de los mejores profesionales y los millones de clientes que depositan su confianza en la Compañía desde hace 60 años.

**1984**

Adquisición de la cadena hotelera HOTASA. Se convierte en el grupo hotelero más grande de España

1987

Adquisición de la cadena hotelera Meliá



La Compañía cambia su nombre a Sol Meliá

1956

Fundación de la Compañía

**1965**

Escarrer funda Hoteles Mallorquines para consolidar sus diferentes activos

**1950**

Primer hotel
(Palma de Mallorca, España)

1960

Desarrollo en las Islas Baleares

**1970**

Expansión hacia otros importantes destinos turísticos españoles

**1980**

Desarrollo en las principales ciudades españolas
Primer hotel internacional (Bali)
Primer hotel en África (Egipto)

1994	Lanzamiento del programa de fidelización (ahora MeliáRewards)
1995	Nacimiento de Paradisus Resorts, especializada en el sector del lujo
1996	Primer grupo hotelero europeo que cotiza en bolsa
1997	Lanzamiento del sitio web de reservas



1990	Desarrollo en América Latina y en el Caribe español	Presencia en las ciudades de entrada a Europa (Londres, Milán, París)	Entrada en el mercado de los Estados Unidos: Nueva York, Miami y otros Entrada en el Caribe de habla inglesa: Bahamas, Jamaica Consolidación de la presencia en el Caribe español: Cuba, México, República Dominicana Entrada en la región de Oriente Medio: Dubai y Doha Triplicada nuestra cartera en la región de Asia-Pacífico Por vez primera Meliá está presente en 41 países de 4 continentes
1999-2009			

2000	Adquisición de la cadena hotelera TRYP
-------------	--

2004	CLUB MELIÀ
	Lanzamiento del Vacation Club

2006	ME BY MELIÀ
	Lanzamiento de ME by Meliá, la marca más vanguardista

2007	INNSIDE BY MELIÀ
	Adquisición de la marca alemana INNSIDE

2008	FTSE4Good
	Aprobación de la Política Global de Sostenibilidad e inclusión en el FTSE4Good Ibex

2010	TRYp BY WYNDHAM
	Alianza global con Wyndham, dando lugar al nacimiento de TRYp by Wyndham

2011	MELIÀ HOTELS INTERNATIONAL
	La compañía se convierte en Meliá Hotels International

2012	calvià beach
	Lanzamiento del proyecto Calvià Beach Resort para la reconversión de destinos turísticos maduros (Magaluf, Mallorca)

2014	Sol hotels & resorts
	Relanzamiento de la nueva marca Sol Alianzas con los principales fondos de inversión internacionales para transformar el sector Proyecto Meliá Digital para transformar la relación con los clientes Fortalecimiento de nuestra propuesta de valor del modelo de gestión



Meliá Zanzibar, Tanzania

El foco estratégico de la Compañía, con una apuesta firme por reforzar su presencia internacional, ha permitido incrementar su cartera de hoteles en 25 nuevos establecimientos, principalmente ubicados en países emergentes tanto de Asia-Pacífico como Latinoamérica.

Fruto de este esfuerzo, Meliá ha incorporado en los últimos años, a su pipeline, un nuevo hotel cada dos semanas, con un equilibrio tanto en términos de ubicación como de segmento, entre hoteles urbanos y vacacionales.

Hoy, la Compañía está presente en 41 países con siete marcas hoteleras en las principales ciudades y destinos vacacionales. Cabe destacar los avances significativos en regiones como Asia, que con 10 hoteles actuales, pasará a incorporar otros veinte más en los próximos tres años.

También ha resultado positivo el crecimiento e internacionalización de la marca INNSIDE, de origen alemán en su inicio, y con un posicionamiento futuro en otros 11 países, tanto en mercados consolidados europeos como países emergentes de Latinoamérica, Asia-Pacífico y Oriente Medio. Meliá concentra una representación significativa de hoteles en países que son mercados emisores de clientes para sus principales destinos, como es el caso de Alemania, con un total de 29 establecimientos y cerca de 5.000 habitaciones.

Por otra parte, Cuba supone para Meliá el segundo mercado por número de hoteles y habitaciones, tras España, con cerca de 15.000 habitaciones, en un enclave donde al atractivo del destino se suma a la apertura de las relaciones con EE.UU., excelente noticia para el sector hotelero de la isla, y que generará un gran flujo de turistas estadounidenses a los hoteles de la zona.

Estos dos países son ejemplos representativos de cómo Meliá apuesta por un modelo a largo plazo que permita consolidar su presencia con diferentes marcas y productos y visualizar nuevas oportunidades para incrementar el portfolio de hoteles en países de gran importancia para la Compañía.

Fruto de esta marcada presencia internacional, Meliá logró en el pasado ejercicio, adelantar tres posiciones en el ranking hotelero mundial 2015, situándose en la posición 17 entre los principales grupos hoteleros del mundo. Mantiene su liderazgo en España y se consolida como la tercera cadena de Europa, sólo por detrás de la británica IHG y la francesa Accor.

La internacionalización de la Compañía queda patente al contar con el 60% de los hoteles gestionados ubicados fuera de España, representando un 64% de las habitaciones. Esto le otorga una ventaja competitiva por la potencialidad de crecimiento en los diferentes mercados y destinos en donde Meliá se haya presente.

Además, la Compañía minimiza el riesgo al potenciar su crecimiento mediante fórmulas poco intensivas en capital, principalmente con contratos en gestión y también a través de acuerdos estratégicos con socios que impulsan la generación de valor.

Esta diversificación imprime cada día más un carácter internacional al Grupo, permitiéndole atraer y potenciar el mejor talento y reforzar el proceso de transformación cultural de la Compañía.

376 Hoteles	99.337 Habitaciones	41 Países	30 Millones de Estancias	42.275 Empleados	8 Marcas

PORTFOLIO DE HOTELES

G4-13 >

La Compañía ha enfocado en los últimos años su estrategia de crecimiento bajo modelos poco intensivos en capital, *asset light*, consolidando un portfolio principalmente en gestión, alquiler y franquicia. Estos modelos representan más del 85% de la cartera actual de hoteles.

Durante el ejercicio 2015, Meliá ha abierto 13 nuevos hoteles, añadiendo un total de 2.167 habitaciones al portfolio operativo, localizándose el 85% de ellas fuera de España. Destacan las apertura del Meliá Doha, el primer hotel de la Compañía en Catar, reflejo del foco puesto en Oriente Medio y el Sol Beach House Imperial Boat, que añade un nuevo mercado al portfolio operativo, con la entrada en el segundo país más visitado del Sudeste Asiático, Tailandia, firmado con el Grupo TCC Land Asset World, que permitirá generar nuevas oportunidades en los próximos años.

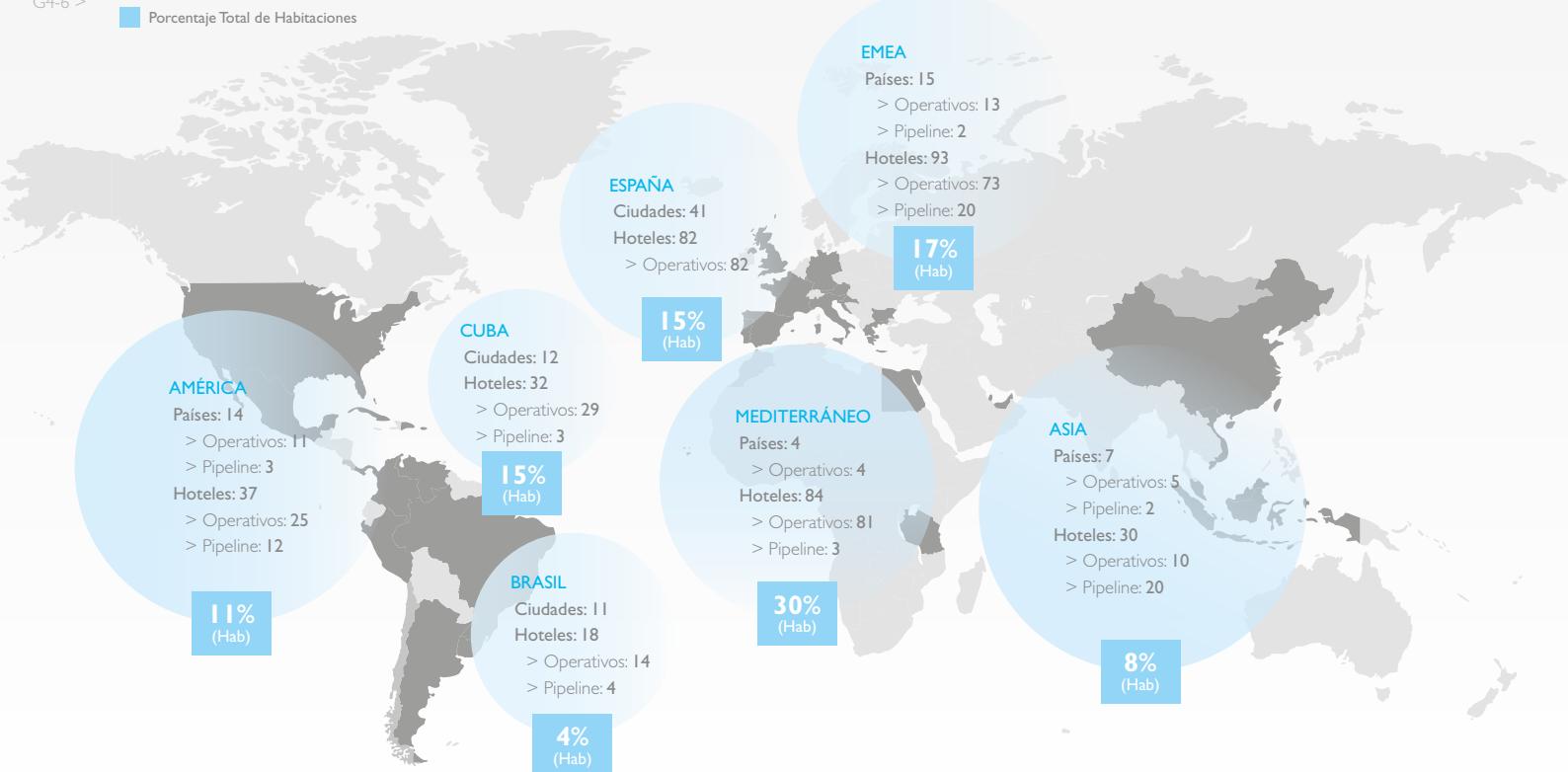
Asimismo cabe mencionar aperturas significativas, en mercados consolidados y estratégicos, que reforzan la apuesta de Meliá por afianzar la presencia de otras marcas o productos para diferentes perfiles de clientes.

- Meliá Paris La Défense, situado en el corazón del distrito financiero de París, es el mayor establecimiento de su categoría que se abre en la capital francesa desde 2004 y el primer hotel eminentemente de negocios de la Compañía en la capital francesa.
- ME Milán II Duca, ubicado en el corazón del distrito de moda y diseño de Milán, representa un nuevo hito en la consolidación internacional de ME by Meliá como la marca más vanguardista y *lifestyle* de Meliá.
- El INNSIDE Manchester, el primer hotel de esta marca que se abre en Reino Unido y que afianza el atractivo de la misma y el potencial de crecimiento a futuro.

Por otro lado se han desafiliado ocho hoteles, con un total de 1.416 habitaciones, motivado por el vencimiento de los contratos de gestión, principalmente en España.

G4-6 >

■ Porcentaje Total de Habitaciones



España se mantiene como el país que concentra el mayor número de hoteles operativos. En este mercado, la posición de la Compañía es crecer bajo criterios selectivos.

Los crecimientos más significativos reflejan la apuesta clara hacia el continente asiático donde se prevé abrir 20 hoteles en los próximos 3 años, incorporándose a los 10 hoteles ya presentes en la región y la consolidación en los mercados europeos y de Oriente Medio.

Analizando la evolución del portfolio de Meliá Hotels International durante el período 2012-2015, el 2015 ha sido el año con mayor número de apertura de hoteles, alcanzando la mayor presencia internacional en la historia de la Compañía con 41 países en 4 continentes.

Portfolio según Modelo de Gestión

		AMÉRICA		ASIA		BRASIL		CUBA		EMEA		ESPAÑA		MEDITERRÁNEO		TOTAL	
		Operativo	Pipeline	Operativo	Pipeline	Operativo	Pipeline										
PROPIEDAD	Hoteles	14	-	-	-	-	-	-	-	13	-	9	-	12	-	48	-
	Habitaciones	5.883	-	-	-	-	-	-	-	3.049	-	2.458	-	3.323	-	14.713	-
GESTIÓN	Hoteles	8	11	10	20	14	3	29	3	9	10	16	-	41	2	127	49
	Habitaciones	2.144	2.013	2.836	4.827	3.216	706	12.552	2.024	2.015	2.138	3.657	-	16.076	1.436	42.496	13.144
ALQUILER	Hoteles	1	1	-	-	-	1	-	-	39	10	42	-	21	1	103	13
	Habitaciones	236	312	-	-	-	472	-	-	6.606	1.868	7.078	-	6.464	289	20.384	2.941
FRANQUICIA	Hoteles	2	-	-	-	-	-	-	-	12	-	15	-	7	-	36	-
	Habitaciones	214	-	-	-	-	-	-	-	1.561	-	1.876	-	2.008	-	5.659	-
TOTAL	Hoteles	25	12	10	20	14	4	29	3	73	20	82	-	81	3	314	62
	Habitaciones	8.477	2.325	2.836	4.827	3.216	1.178	12.552	2.024	13.231	4.006	15.069	-	27.871	1.725	83.252	16.085

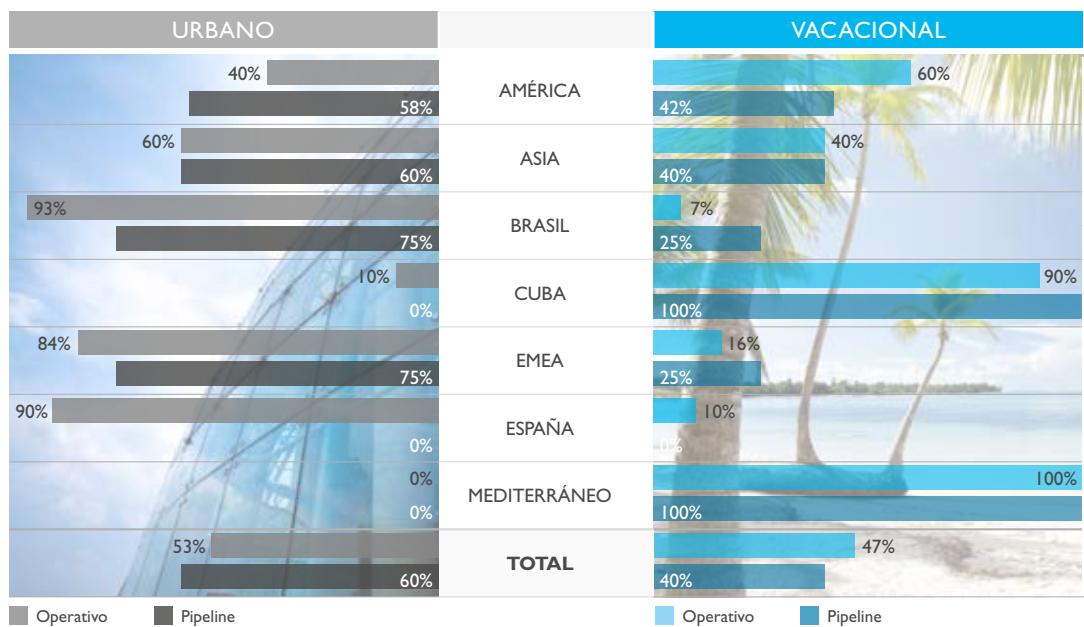
El proceso de transformación de Meliá de transitar de una compañía propietaria, con hoteles en gestión, a una compañía gestora con hoteles en propiedad, es visible en el portfolio 2015 al alcanzar el 62% de las habitaciones bajo contratos de gestión o franquicia y donde el peso de los hoteles en propiedad representa actualmente el 13% del portfolio.



Segmentación del Porfolio

La misión de Meliá refleja su aspiración de posicionarse entre los primeros grupos hoteleros del mundo en el segmento urbano y afianzar su liderazgo vacacional. Fruto de esta ambición, Meliá apuesta por diversificar su portfolio vacacional con la apertura de nuevos destinos y con el apoyo de sus marcas vacacionales renovadas y actualizadas a las expectativas de un cliente cada día más exigente.

Asimismo la Compañía fortalece su experiencia reconocida de más de 60 años en los principales destinos vacacionales del mundo y en aquellas ciudades europeas con un importante componente de ocio. Hoy el portfolio del Grupo refleja un pipeline equilibrado entre hoteles vacacionales y urbanos adaptando algunas de las marcas urbanas, más tradicionales, a un cliente *bleisure*.



MODELO DE NEGOCIO

DMA-EC >
G4-12 >

El modelo de crecimiento de Meliá se basa en una expansión de intensidad baja en capital y especializada en la gestión hotelera para terceros. Esta fórmula permite a Meliá crecer y fortalecer las marcas allí donde está presente y, al mismo tiempo, adaptarse a las nuevas demandas y perfiles de los propietarios de sus hoteles, facilitando la innovación continua y minimizando los riesgos.

A día de hoy Meliá tiene presencia en 41 países, con un 85% de sus hoteles explotados a través de acuerdos de gestión, alquiler o franquicia, manteniendo relación con más de 400 propietarios diferentes. El objetivo de Meliá de posicionarse a medio plazo entre las diez principales compañías internacionales de gestión hotelera se refleja claramente en la planificación de nuevos hoteles de la Compañía, formada al 100% por hoteles con contratos bajo esas modalidades de gestión.



Este modelo de negocio requiere de excelencia y coherencia en el sistema de gestión, con el fin de transferir todas las ventajas y fortalezas de formar parte de la red de Meliá a los hoteles y propietarios, sean cuales sean sus orígenes o necesidades.

Con el fin de ofrecer una estrecha y fluida comunicación con los propietarios y mantener así un alto conocimiento del mercado, Meliá cuenta con equipos operativos ubicados a escala regional. Así, el apoyo que Meliá ofrece proviene de una red global cuyo epicentro se encuentra en su Sede Corporativa en Palma de Mallorca (España), y se extiende hacia las oficinas regionales ubicadas en Madrid, Shangai, Miami, La Habana y São Paulo, así como oficinas satélites en Londres, Düsseldorf y Dubai.

Esta red global tiene como principal objetivo lograr la satisfacción del propietario, atender las necesidades de los inmuebles y aumentar al máximo su rendimiento.



Sistema de Gestión: Vocación de Servicio

La generación de valor de Meliá está sustentada en un modelo de éxito, fruto de su evolución como compañía, su internacionalización y su esfuerzo continuo en innovar para ofrecer los mejores servicios de forma global con criterios de excelencia y proximidad a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés.

1 DISTRIBUCIÓN Y VENTAS	2 FIDELIDAD	3 MARKETING
		
4 EXPERIENCIAS	5 REUNIONES Y EVENTOS	6 RECURSOS HUMANOS
		
7 TECNOLOGÍA	8 COMPRAS GLOBALES	9 SERVICIOS TÉCNICOS
		
10 RELACIÓN CON PROPIETARIOS	11 CONTROL Y ADMINISTRACIÓN GLOBAL	12 RESPONSABILIDAD SOCIAL
		

Red Comercial

Una palanca esencial para la mejora del rendimiento hotelero y la potenciación del crecimiento del precio medio implica, contar con un modelo de ventas regionalizado bajo una estrategia global. Para lograr estos objetivos Meliá extiende su red comercial en los principales mercados emisores del mundo, contando con más de 270 profesionales localizados en las 37 oficinas de ventas del Grupo.

Por otra parte mantiene una fuerte estrategia de colaboración contando con socios preferentes, integración con los principales motores de búsqueda del mundo, acuerdos con las principales compañías de remarketing y de subastas en tiempo real, así como especialistas en la comercialización e integración en los sitios web más importantes del sector.

La empresa ha formado equipos de ventas especializados para cada segmento específico: *leisure*, viajes de negocios, reuniones y eventos, agencias de viajes y agencias *online*.



Modelos de Gestión

Entre las posibles alternativas de gestión hotelera, Meliá Hotels International apuesta por la explotación a través de la propiedad, de contratos de gestión, alquiler y, en menor medida, de franquicia. Los modelos de propiedad y alquiler ofrecen un control sobre la operación y los beneficios generados, así como las obligaciones financieras para cualquier tipo de inversión, a diferencia de los modelos de gestión y franquicia.

La definición de cada modelo de gestión se resumen en el siguiente cuadro:

PROPIEDAD	La propiedad del hotel y la titularidad de su explotación recaen en Meliá Hotels International		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 recibe unos honorarios (fees)	GESTIÓN
ALQUILER	Meliá es arrendataria del negocio y titular de la explotación allí desarrollada. Meliá no tiene la propiedad del hotel y debe pagar una renta al propietario		En este modelo los propietarios de los hoteles operan con alguna de las marcas de Meliá y contratan los servicios de comercialización	FRANQUICIA

RECONOCIMIENTOS

Meliá Hotels International busca ser reconocida como referente mundial en excelencia, responsabilidad y sostenibilidad como principios clave de su modelo de negocio y con el objetivo de posicionarse entre los primeros grupos hoteleros del mundo.

Sus valores, renovados y adaptados en el año 2011, de excelencia e innovación, son palancas claves para generar el valor que requieren sus grupos de interés, y donde la vocación de servicio y la proximidad son los impulsores para fortalecer su liderazgo.

Fruto del esfuerzo realizado por el equipo humano de Meliá, la Compañía recibe anualmente numerosos reconocimientos por su labor en diferentes ámbitos de gestión.

Forbes

El **Consejero Delegado y Vicepresidente** de la Compañía, Gabriel Escarrer Jaume, ha destacado en la decimotercera posición de los **Consejeros Delegados de la Bolsa Española que más han sobresalido** en su cargo durante el 2015, dentro de la lista elaborada por la revista **FORBES**, siendo el único representante de una compañía hotelera.

EUROPEAN Hospitality AWARDS 2015

Meliá Hotels International ha recibido en el año 2015 la máxima distinción del sector al ser elegida la **Mejor Cadena Hotelera de Europa**, en la sexta edición de los **European Hospitality Awards**. Este prestigioso galardón pone el broche de oro a su exitosa trayectoria y reconoce además al Grupo con más nominaciones en la historia de estos premios.



La Compañía ha sido reconocida con el **Premio Ejecutivos a la Internacionalización de la marca**, cuando se han cumplido 30 años de la apertura de su primer hotel internacional en la isla de Bali. Este galardón reconoce la vocación global e internacional y el compromiso de Meliá y su contribución en el fortalecimiento de la Marca España a nivel internacional.

GRUPO TRAVELNEWS

En **Brasil**, donde la Compañía gestiona cerca de 4.500 habitaciones, ha sido elegida como la **Mejor Cadena Hotelera** en la trigésima edición de los premios **“Top 10 del Turismo”** organizados por el Grupo Travel News, principal corporación editorial de turismo en el país, y que supone el máximo reconocimiento a los 23 años de trayectoria empresarial de la hotelera en materia de rendimiento empresarial, gestión innovadora, calidad del servicio, diseño y desarrollo del capital humano, entre otros.

CDP

DRIVING SUSTAINABLE ECONOMIES

En el ámbito de la Responsabilidad Corporativa, Meliá ha sido reconocida como una de las mejores hoteleras del mundo por su desempeño en gestión medioambiental, además de una de las **113 compañías líderes mundiales en la lucha contra el calentamiento global**, según la organización internacional CDP, impulsora de una economía sostenible. Además ha sido incluida en la **“Top A-List”** con mejor desempeño y transparencia por su lucha contra el cambio climático.

merco

Como grupo hotelero líder en España, Meliá ha revalidado su título como la Compañía del sector con **mejor reputación**, según el **Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO)**, además de escalar 13 puestos en el ranking global hasta la 18^a posición. Este histórico ascenso supone el máximo reconocimiento a la excelencia de su modelo de negocio y de responsabilidad corporativa, que durante el último trienio ha permitido a la hotelera no sólo resistir la crisis global, sino consolidar su crecimiento internacional y liderar la innovación del sector.

Capital

PREMIOS 2015

Destaca también el premio otorgado por la Revista Capital como empresa líder en la categoría de **Mayor Apuesta por la Innovación**, gracias al proyecto de transformación de su marca Sol Hotels & Resorts. El premio reconoce la aportación de la Compañía a la renovación del segmento vacacional en España, con productos diferenciados y adaptados a la demanda actual, que aportan valor añadido a la experiencia del cliente y aumentan su satisfacción.

merco PERSONAS

Por último, Meliá Hotels International se ha situado en la posición número 20 como **Compañía más atractiva para trabajar en España**, en el índice MERCO Talento 2015, avanzando 11 puestos respecto al año anterior.

A lo largo del año 2015, Meliá ha recibido más de **200 premios y reconocimientos** que aseguran su apuesta y compromiso por la calidad, un producto atractivo e innovador y la vocación de servicio, fortaleciendo las relaciones de confianza y coherencia ante sus principales grupos de interés.



El reconocimiento a la **Excelencia y Calidad de Tripadvisor**, otorgado a un 25% del portfolio de la Compañía.



Meliá renueva su permanencia en los principales índices de sostenibilidad y sus compromisos públicos a nivel internacional y nacional, como **FTSE4Good Ibex** y **The Code** entre otros, continuando con su apuesta por integrar los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los compromisos globales de la Compañía y en la relación con sus grupos de interés.

Otros Premios Corporativos

	Responsabilidad & Gobierno Corporativo Compañía Turística más Responsable (Top 25)
	II Premios El Confidencial-KPMG a las Mejores Prácticas Empresariales 2015 Premio en Ecoeficiencia & Digitalización
	Premios 50 Mejores Ideas Digitales Expansión Gestión de Relaciones Internas
	AVIESP Mejor Cadena Hotelera Internacional
	Ctrip Hotelera Internacional con Mayor Potencial

Reconocimientos Hoteles

Los premios recibidos por un gran número de hoteles, de diferentes marcas, reconocen los más altos **estándares de calidad, excelencia e innovación**. Todos ellos constituyen un sello de garantía adicional otorgado por entidades independientes que recompensan la búsqueda de la excelencia y la vocación de servicio.

Además Meliá integra, en su modelo de gestión, criterios de desarrollo sostenible y mantiene un importante enfoque en aspectos medioambientales y sociales que también han sido reconocidos.



A lo largo de 2015 la Compañía ha recibido numerosos reconocimientos en diferentes categorías, en cada una de sus marcas y en todas las regiones donde está presente, como se desglosa en la siguiente tabla.

SEGMENTO		
		Premium
		Upscale
		Midscale
REGIÓN		
	América	57
	Asia	34
	Brasil	27
	EMEA	28
	España	21
	Mediterráneo	62
ENTIDAD		
	HolidayCheck	19
	Condé Nast	3
	TripAdvisor	82
	Zoover	10
	AAA	7
	Booking	8
	Thomas Cook	5
	Otros	95
CATEGORÍA		
	Calidad del Servicio	145
	Producto	31
	Medioambiente	18
	A&B	12
	Cultural, Eventos & Social	11
	Otros	12

MARCA CORPORATIVA



El lanzamiento en 2011 de la renovada marca corporativa del Grupo, Meliá Hotels International, representó el comienzo de una nueva etapa, tras más de dos décadas bajo la tradicional enseña Sol Meliá. La nueva marca quería responder a su realidad global y a la dimensión de un liderazgo gestado tras años de actividad, y que le permitiera a su vez abanderar un futuro de expansión y solidez, sumar al valor aportado por la marca más internacional del grupo y a la confianza, fiabilidad y reconocimiento que su trayectoria mostraba al mercado.

Para el año 2016, en el que será el 60º Aniversario de la Compañía, la marca corporativa es la fiel portadora y reflejo de los principales atributos del Grupo; los que han acompañado a Meliá desde sus inicios, los que le han permitido superar dificultades, lograr éxitos y por los que la Compañía sigue apostando para el futuro.

Meliá Hotels International es algo más que un paraguas para las marcas comerciales de la Compañía. Es la marca que soporta y apoya la reputación del Grupo, la marca a la que se asocian y vinculan sus fortalezas, la enseña que representa las percepciones de los grupos de interés y la titular de los valores corporativos de la Compañía.

60 años de trayectoria, solidez y experiencia, quedan unidos bajo una marca corporativa que refleja el compromiso, los atributos y los valores que Meliá quiere seguir compartiendo en el futuro y que son la base sobre la que seguir creciendo de forma coherente con la Misión y Visión de Meliá Hotels International, que sigue vigente a fecha de hoy.

La aspiración de Meliá es posicionarse entre los primeros grupos hoteleros del mundo en el segmento medio y alto, urbano y vacacional, afianzando el liderazgo en este último y ser reconocida como referente mundial en excelencia, responsabilidad y sostenibilidad

Cimientos Consolidados para el Futuro

ATRIBUTOS	1956-1986	1987-2010	2011 - FUTURO
 1956-1986	 1987-2010	 2011 - FUTURO	

ATRIBUTOS

La esencia familiar dota de estabilidad	Crecimiento equilibrado y sostenible	Vocación internacional temprana del fundador	Más de 42.000 empleados en 41 países
Cotiza en Bolsa desde 1996	Aprendizaje de las crisis vividas	Inicio del crecimiento internacional en la década de los 80	Meliá como escuela de referencia
Visión a largo plazo	Expansión inicial vía propiedad	Compromiso ético y personal del fundador y su familia	Transformación organizativa
		Compromiso con la sociedad	Empresa pionera en productos, servicios y experiencias

Cimientos Consolidados para el Futuro

Empresa Familiar	Solvencia	Internacional	Compromiso Responsable	Diversidad & Empleo	Liderazgo & Innovación
Profesionalización de la gestión con cimientos sólidos fortalecidos por la historia de Meliá	Evolución hacia un modelo de gestión	Consolidada en los principales destinos	Estrategia de RSC integrada	Incorporación de profesionales permanentemente	Innovación como palanca de transformación
Mayor capacidad de crecimiento	Diversificación del riesgo	Generación de valor compartido	Organización eficiente, competitiva y transversal	A la vanguardia en los segmentos vacacional y urbano	Reorientación hacia lifestyle y bleisure
Capacidad de reacción frente a los ciclos económicos y riesgos-país	Reputación, rentabilidad y crecimiento como círculo virtuoso	Impacto en las comunidades	Referente de Marca Empleadora	Transformación digital	
	Prioridades futuras contempladas en la estrategia del Grupo	Diálogo y relación con los grupos de interés	Reconocido compromiso con sus empleados		

PORTFOLIO DE MARCAS

G4-4 >

Las siete marcas hoteleras de Meliá Hotels International cuentan con una estrategia de posicionamiento propia y bien definida, dirigida a diversas psicografías de clientes que sirven de apoyo a la estrategia de expansión de la Compañía.

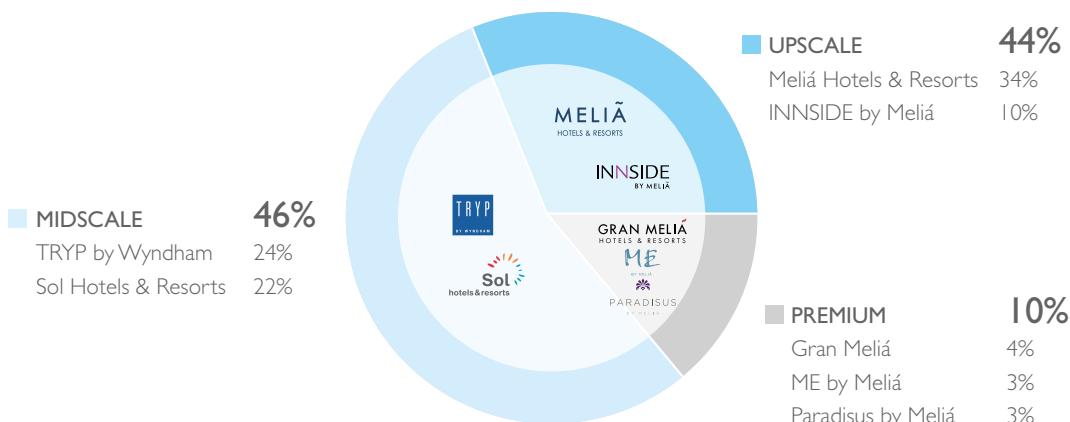
Cada una de ellas se combinan para hacer frente a la diversidad de mercados y responder a los desafíos y oportunidades que éstos presentan, siendo una de las grandes fortalezas del Grupo como gestor internacional y uno de los principales atractivos para los socios e inversores.

Meliá ofrece productos, atributos y experiencias diferenciadas en categorías de servicio – *premium*, *upscale* y *midscale* - tanto en el segmento urbano como vacacional.

El posicionamiento de las marcas se establece a través de atributos, valores y una cultura propia, cuya consistencia y visión se aseguran a través del seguimiento constante de la evolución de sus principales indicadores de desempeño tanto internos como externos.

Esta estrategia de marcas es además uno de los ámbitos de mayor relevancia para los grupos de interés de la Compañía, y por ello Meliá incorpora en su modelo de gestión una renovación y actualización constante para mejorar no sólo el producto y la experiencia del cliente, sino también para hacer frente a las necesidades que el sector demanda.

Composición del Portfolio por Segmento



La Compañía mantiene su foco estratégico en un crecimiento centrado en el segmento alto y medio-alto, representado por las marcas aglutinadas bajo la categoría *premium* y *upscale*. Fruto de esta visión, el portfolio de la Compañía muestra hoy, en habitaciones, un peso total del 59%, en ambos segmentos, y donde las marcas INNSIDE y Meliá son las que presentan un potencial mayor de crecimiento.



Segmentación Psicográfica & Demográfica

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

G4-8 >

		+ DEMOGRÁFICA	+ PSICOGRÁFICA
		Parámetros objetivos como edad, renta anual, sexo, número de hijos, etc.	Perfiles actitudinales considerando preferencias en música, tendencias, estilo de vida, etc.
PREMIUM			
UPSCALE			
MIDSCALE	 		 

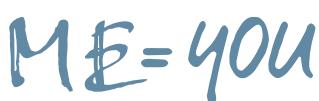
Segmentación por Marcas

El portfolio de marcas de Meliá Hotels International se compone de tres emblemáticas marcas, en el segmento *premium*, con un total de 9.337 habitaciones, dos enseñas de referencia en el segmento *upscale*, con un total de 34.082 habitaciones y otras dos marcas, en el segmento *midscale* con un total de 39.833 habitaciones.

PREMIUM	11 hoteles 3.383 habitaciones Lujoso tradicional con estilo vanguardista. Gran Meliá ha diseñado una serie de hoteles y resorts de primera clase para los viajeros más exigentes en los destinos más atractivos del mundo	 ME by Meliá, hoteles meticulosamente diseñados para satisfacer las necesidades de los clientes más modernos para los que viajar es una extensión de su forma de vida. ME by Meliá. It Becomes You	7 hoteles 1.523 habitaciones Una extraordinaria experiencia, todo incluido, en resorts de lujo al lado del mar
UPSCALE	103 hoteles 31.909 habitaciones Con más de 100 hoteles en las mejores localizaciones urbanas y vacacionales en todo el mundo, Meliá Hotels & Resorts representa la pasión de Meliá Hotels International y destaca por su combinación ideal de diseño y servicio	 Cada hotel INNSIDE tiene su propia y única personalidad arquitectónica, así como elegantes habitaciones y modernos bares y restaurantes. Los hoteles INNSIDE de Meliá representan una opción fresca y sofisticada para los viajeros de negocios que buscan un toque de estilo	16 hoteles 2.173 habitaciones INNSIDE BY MELIÁ
MIDSCALE	78 hoteles 25.353 habitaciones Hoteles y resorts a pie de playa en los principales destinos turísticos del Mediterráneo, las Islas Canarias, el Sudeste Asiático y el Caribe. Vacaciones frescas - desde hoteles más familiares a experiencias sólo para adultos	 En TRYP by Wyndham, la ciudad te pertenece. TRYP by Wyndham da una calurosa bienvenida al trotamundos amante de la vida en algunos de los lugares más atractivos y culturales del mundo, como Barcelona, Berlín, Buenos Aires, Lisboa, Madrid, París, São Paulo y muchos más... Vive la ciudad	

Donde cada hotel tiene su personalidad propia, siendo meticulosamente creados para satisfacer a un perfil psicográfico de cliente muy definido. Los hoteles se encuentran en las principales capitales mundiales de la cultura y el cool, seduciendo a cada cliente a través del arte, la música y la gastronomía.

El concepto esencial es el Aura y comprende toda la experiencia ME. El Aura nace de la conexión emocional entre el cliente, el momento y la marca. Dicha conexión emocional es el resultado de una visión psicográfica del mundo compartida entre la clientela y el equipo ME.



La cultura de servicio se expresa en la filosofía de ME =YOU, que a través de la figura del Aura Manager orquesta el ritmo de cada espacio del hotel promoviendo la interacción a todos los niveles; profesional, social y personal.

ME by Meliá significa un estilo de vida donde todo es posible. El equipo ME está entregado a cada cliente, creando una discreta complicidad resultante en un servicio que se anticipa a las necesidades y excede sus expectativas, todo el tiempo.

Atributos de Marca

- ME = YOU
- El Aura
- ME+
- Ying & Yang
- Tecnología Vanguardista
- Arte & Diseño
- Aura Experience Manager
- Música ME
- Epicentro Social
- Pet Friendly



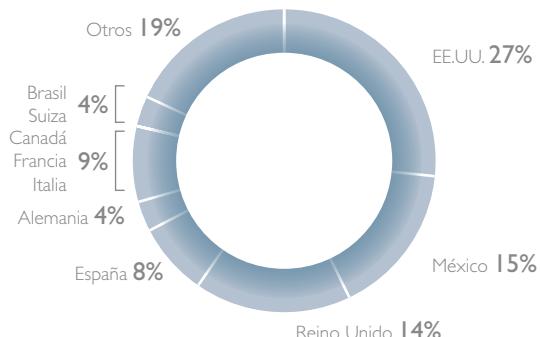
Perfil del Cliente

En lugar de tratar cada cliente como parte de un grupo, el análisis psicográfico de ME contempla a cada cliente como un individuo único, con su intelecto, sentidos, emociones y deseos. Comienza con información sobre sus actitudes sociales y valores, cómo piensan. Los clientes ME tienen su propia personalidad y actitud vital.

- Prefieren descubrir antes que escapar
- Se sienten como en casa allá donde van
- Son apasionados por su trabajo
- Tienen una mente abierta
- Son considerados *trend-setters*
- Aprecian el arte original, el diseño, la cocina internacional y la música
- Buscan experiencias y aprecian el reconocimiento
- Valoran la calidad, innovación y la autenticidad



Nacionalidades y Segmentación 2015



Principales Indicadores 2015



Hitos 2015

La consolidación de los resorts ME Ibiza y ME Mallorca inaugurados en 2014, representan la apuesta de esta marca por el segmento vacacional. Este año ME Ibiza ha sido galardonado con el premio **World Luxury Hotel Award** y el **International Property Awards**, como mejor Resort Sostenible y miembro de **Leading Hotels of the World**.

Además, la apertura del ME Milán Il Duca, el primer hotel de la marca en Italia, ubicado en el corazón del distrito de moda y diseño de Milán, representa un nuevo hito en la consolidación internacional de ME by Meliá como marca de hoteles de culto para los viajeros modernos y exigentes. Este hotel ha sido galardonado con el premio Luxury Design Hotel of the Year por la prestigiosa publicación **Luxury Travel Guide**.

Reconocimientos 2015



ME IBIZA

Robb Report
The Best of the Best 2015
Think Hotel (Spain)
Top 10 Hotel Project for Sustainable Rehabilitation



ME MILAN IL DUCA

Luxury Travel Guide
Luxury Design Hotel of the Year



ME LONDON

Cool Venue Awards
Coolest Boutique Hotel Award

La marca de lujo tradicional español con estilo vanguardista de Meliá, sigue siendo el exponente del conocimiento y valores adquiridos durante más de 50 años al frente del sector hotelero mundial. Arquitectónicamente distinguidos y en los destinos más exclusivos alrededor del mundo, los hoteles y resorts de Gran Meliá están diseñados para cautivar por completo al experto viajero global.



El concepto esencial de Gran Meliá es el *RedGlove Service*, la cultura de servicio como seña de identidad fundamental de la marca. Los empleados de Gran Meliá entregan un saludo a cada huésped por su nombre desde la mano en el corazón.

Dicho saludo deriva del lenguaje de los abanicos, como símbolo de la intrínseca herencia española de la marca. *RED* (reales y excepcionales diferencias) como valor diferencial de la marca, combina más de cien rituales de servicio que conectan al individuo con el momento, la memoria y la marca.

La presencia del *RedGlove Service* es un concepto único y exclusivo de Gran Meliá en toda la industria hotelera. *RedLevel* es un paso más allá, un boutique hotel en el mismo hotel. Los huéspedes *RedLevel* gozan de un tratamiento VIP adicional con ventajas como mayordomo propio, habitaciones *premium*, con amenidades exquisitas, y en los resorts un área de piscina privada.

Gran Meliá combina las sofisticadas estancias que envuelven al huésped de lujo y glamour con la más avanzada tecnología, al mismo tiempo que cautiva los paladares más exigentes a través de una innovadora gastronomía de autor, con toques de cultura locales que fusionan una experiencia de sabor en un entorno único.

Atributos de Marca

- *RedGlove Service*
- *RedLevel*
- Arquitectura Distinguida
- *Spa Experience*
- *In-Room Experience*
- *Gastronomía de Autor*
- *RedGlove Meetings & Events*



Perfil del Cliente

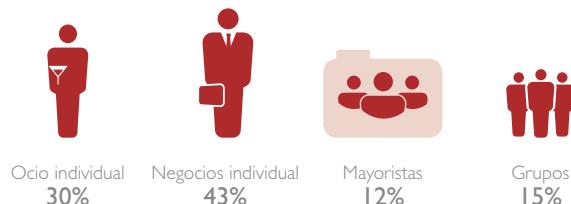
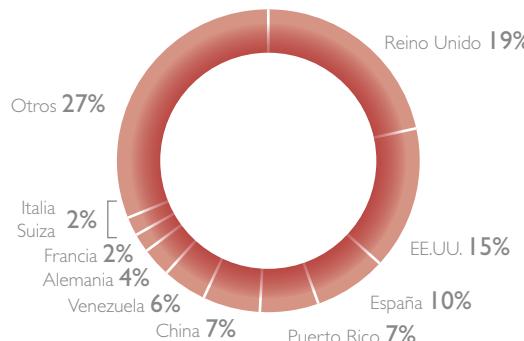
El perfil del cliente de Gran Meliá se encuentra muy definido hacia una psicografía específica.

El Experto: *Jetsetters* con un alto nivel de vida que están dispuestos a pagar un *premium* por un servicio y experiencias de primer nivel. El experto valora la reputación del servicio y amenidades de Gran Meliá más allá de la decoración y se decanta por las refinadas acomodaciones *RedLevel* y la gastronomía de autor.

Up & Comer: Una generación más joven que el experto, que desea invertir en nuevas y transformadoras experiencias. Tienen preferencia por el lujo contemporáneo y la tecnología, eligiendo Gran Meliá por su auténtica experiencia cultural, distintiva arquitectura y el toque actual del servicio clásico.



Nacionalidades y Segmentación 2015



Principales Indicadores 2015



Hitos 2015

El 2015 se cierra con la ansiada entrada en Rio de Janeiro con el edificio más moderno de América Latina, declarado en su día obra maestra de Oscar Niemeyer. El famoso hotel Nacional reabrirá sus puertas totalmente renovado y con una lujosa propuesta diseñada para la marca Gran Meliá y bajo el nombre Gran Meliá Nacional Rio.

El hotel, edificio declarado patrimonio histórico, se estrenará con uno de los eventos deportivos más importantes del mundo como son las Olimpiadas, sobre unos estándares de producto y servicio absolutamente renovados por la exquisita marca de lujo Gran Meliá.

En España, la Compañía refuerza su apuesta por Madrid con el lujoso hotel Gran Meliá Palacio de los Duques, que con una inversión de 19 millones de euros recuperará y transformará uno de hoteles más emblemáticos del centro histórico madrileño. Un espacio único y cargado de historia y tradición, destinado a convertirse en punto de encuentro y celebración de eventos por excelencia.

El *rebranding* del Gran Meliá de Mar, fruto de la transformación del icónico Meliá de Mar, será el nuevo buque insignia de la marca y refuerza la apuesta de Meliá por el posicionamiento en el segmento de lujo, en el lugar donde Gabriel Escarrer fundó la Compañía en 1956.

La consolidación del Gran Meliá Xian, inaugurado en 2014, ha reforzado la reputación internacional de la marca, despertando un interés creciente entre los inversores asiáticos que han visto en la Compañía una apuesta firme por el lujo y la hotelería 5 estrellas. Fruto de este posicionamiento, se han firmado dos nuevos hoteles en la región de Asia, donde sin duda Gran Meliá vivirá su esplendor en los próximos años.

Reconocimientos 2015



GRAN MELIÁ JAKARTA

TripAdvisor
Salón de la Fama



GRAN MELIÁ PALACIO
DE ISORA RESORT & SPA

Condé Nast Traveller
Gold List Best Resort



GRAN MELIÁ ROME VILLA
AGRIPPINA

Condé Nast Traveller
Mejor Hotel Urbano
del Mundo



GRAN MELIÁ XIAN

World Luxury Hotel Awards
World Luxury Hotel



Gran Meliá Fénix | España



Gran Meliá Palacio de Isora Resort & Spa | España



Paradisus by Meliá es donde quieras estar. Es la marca de resorts de lujo, en primera línea de mar y todo incluido. Los resorts se localizan en entornos paradisíacos en exquisita armonía con la naturaleza, estrechando lazos con la comunidad y su entorno. Alineada con la filosofía Meliá, Paradisus está comprometida con la salud y el bienestar del huésped y del entorno, con una profunda inmersión de la gastronomía y cultura locales.

Paradisus es un mundo de servicio enfocado al lujo y las experiencias vitales de cada huésped, entendiendo que el deseo por las experiencias es el mantra del nuevo viajero, proactivo y entusiasta. Los resorts Paradisus evocan libertad, romanticismo, elegancia, placer, espontaneidad, ofreciendo siempre un servicio discreto perfectamente organizado para superar toda expectativa.



La experiencia en Paradisus se completa con servicios diseñados a medida del huésped para su máximo confort, reforzar su libertad dando lugar a una verdadera historia de amor.

Royal Service es el servicio distintivo de Paradisus sólo para adultos, con un mayordomo para una experiencia VIP exclusiva e íntima. Family Concierge es un enclave especial para familias, donde ambos, padres e hijos, experimentan una sensación de libertad pura. Romance atiende al deseo de superar los grandes sueños en ocasiones únicas, con un experto equipo de eventos para aflorar la pasión.

Paradisus igualmente abre los ojos, mentes, corazones y paladares a otras culturas, gastronomía y tradiciones, proveyendo al huésped de una experiencia memorable.

Atributos de Marca

- Royal Service
- Family Concierge
- Romance
- Yhi Spa
- Gastronomía de Autor
- Concepto Todo Incluido
- Música Chill-out Chic
- Exuberante Naturaleza
- Oferta Acuática Completa
- Centros de Negocios Completos



Paradisus Palma Real Golf & Spa Resort | Rep. Dominicana

Perfil del Cliente

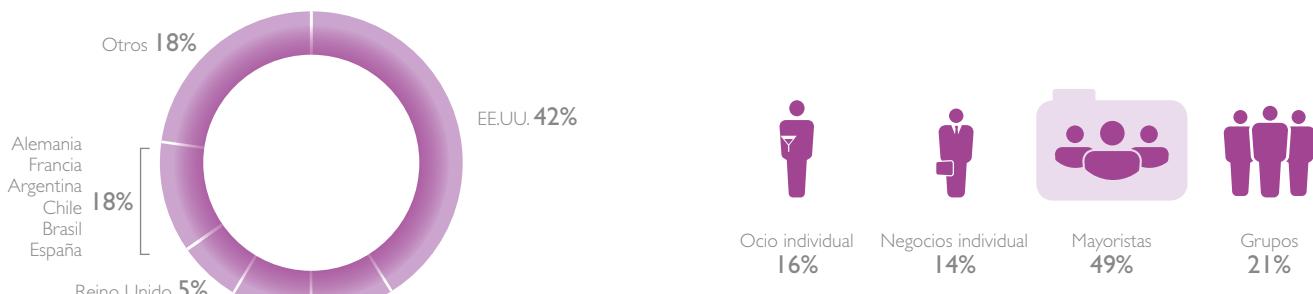
Los clientes de Paradisus buscan experiencias que enriquezcan sus vidas en un paraíso diseñado exclusivamente a la medida de sus deseos. Siempre en elegantes escenarios frente a la playa, una gran riqueza arquitectónica, increíbles paisajes y exuberantes detalles.

Tienen en común su interés por el bienestar y la importancia del crecimiento personal a través de las experiencias vitales. Valoran el nivel de servicio y atención personalizada como desarrollo de las propias emociones y medio de autorrealización.





Nacionalidades y Segmentación 2015



Principales Indicadores 2015



Hitos 2015

Durante el 2015 la marca ha estado trabajando en una profunda estrategia de posicionamiento. Con el fin de aprovechar el poder de las marcas y maximizar la fuerza del portfolio, Meliá ha modificado la arquitectura de marca incorporando by Meliá y renovando la imagen de la marca. Esta evolución tiene como principal objetivo clarificar la marca y aumentar su valor a través de la asociación con la marca madre de la Compañía. El lanzamiento tendrá lugar en 2016.

Paradisus by Meliá quiere potenciar así su liderazgo en el segmento *premium* con el objetivo que la calidad de producto y servicio sean los principales valores y elementos diferenciadores de la marca.

En relación al producto, la marca ha consolidado su propuesta de alimentos y bebidas con grandes resultados en calidad y diversidad en los puntos de venta, así como el atributo Gastronomía de Autor con Martín Berasategui, para ofrecer una experiencia diferenciada en el segmento todo incluido.

Se ha inaugurado en 2015 *The Reserve Paradisus Palma Real* (República Dominicana) localizado en primera línea de playa, ofreciendo una experiencia de resort boutique dentro del mismo resort con maravillosos jardines tropicales y acceso a una piscina y playa privadas, con servicio propio de mayordomía.

Reconocimientos 2015



La marca que representa la pasión de Meliá en todo el mundo. Meliá ofrece al viajero experimentando un exitoso viaje, tanto de negocios como de placer, estableciendo una conexión emocional con el cliente a través de las sensaciones; donde cada hotel es un oasis de bienestar, donde el tiempo no tiene límite.

La cultura de la marca ofrece una cálida bienvenida, conexión y sorpresa centrada en los cinco sentidos. Meliá Hotels & Resorts es un ejemplo de fusión entre diseño y tecnología unido a la innovación, con el fin de integrar cada hotel en la cultura local, respetando el entorno y la propia comunidad.

you are the journey

La filosofía de la marca está inspirada en el *Life Management*, cuando cada detalle ha sido creado especialmente para el cliente, haciéndole sentirse especial. El culmen de la experiencia Meliá gira en torno al concepto *The Level*,

consistente en un área separada del hotel con habitaciones exclusivas y servicio personalizado que convierten la estancia en una experiencia realmente única. El tratamiento VIP dispensado por el equipo de *The Level* hará que lo difícil no sea llegar, sino irse, permaneciendo a disposición para cualquier necesidad o deseo del cliente.

Cualquier elección culinaria es exquisita, tanto si es cocina de fusión con un toque oriental, tapas de diseño o las mejores especialidades tradicionales o internacionales. En Meliá Hotels & Resorts cada plato es una experiencia. Su sofisticado ambiente nocturno y cócteles satisfarán al cliente más sibarita.

Las salas de reuniones están equipadas con tecnología de última generación y zonas ajardinadas adaptadas para banquetes nocturnos. Con la ayuda del experto equipo de profesionales de Meliá, una espectacular recepción, una cena de gala, un *power meeting* o el evento más importante del año, el éxito es una realidad.

Para el equipo Meliá, los huéspedes son lo más importante y hacen todo lo posible para convertir cada uno de sus viajes en una experiencia inolvidable.

Atributos de Marca

- *Pasión por el Servicio*
- *The Level*
- *Gastronomía y Experiencias Culinarias*
- *Spa & Wellness*
- *Power Meetings & Eventos*
- *Romance by Meliá*
- *Kids & Co.*
- *Actividades Energy for Life*
- *Tecnología, Confort y Servicio*



Meliá Doha | Catar

Perfil del Cliente

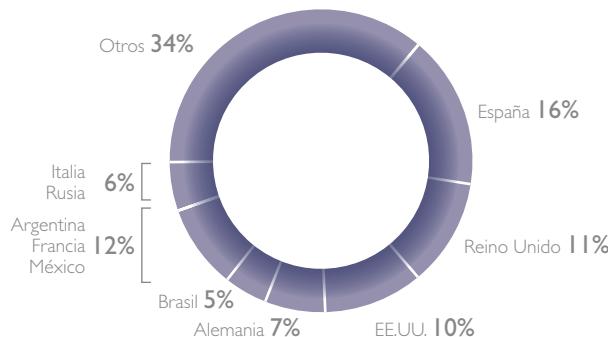
El viajero experimentado es el principal cliente objetivo de Meliá Hotels & Resorts.

Un cliente que disfruta con el éxito y que está acostumbrado a viajar por todo el mundo. Para el cliente Meliá, viajar, ya sea por negocios o por placer, es una oportunidad de alcanzar logros personales, no sólo en términos de estatus, sino como un auténtico placer en sí mismo.



Meliá Jinan | China

Nacionalidades y Segmentación 2015



Principales Indicadores 2015



Hitos 2015

Para Meliá Hotels & Resorts ha sido un año de importantes aperturas. Destaca el impresionante Meliá Doha, el primer hotel español de cinco estrellas en Catar que se añade a la apuesta, de esta marca, en Oriente Medio, donde ya se encuentra presente con el Meliá Dubai, además de las aperturas en Brasil, Vietnam e Italia, con los hoteles Meliá Ibirapuera, Meliá Da Nang y Meliá Campione respectivamente.

La ciudad turística por excelencia del mundo, París, acoge desde este año en el distrito de negocios más importante de Europa el hotel Meliá París La Défense, el mayor hotel español de la capital francesa. El vanguardista Meliá París La Défense, refleja el estilo y las líneas de diseño de la marca destacando en su oferta gastronómica el Skyline Paris Lounge & Bar, ubicado en la planta 19 con impresionantes vistas a la ciudad que ofrece una amplia gama de cócteles, tapas y aperitivos, además de música en vivo y DJ.

En el mercado doméstico, la apertura del Meliá Hacienda del Conde, situado en el noroeste de Tenerife en un enclave privilegiado, refuerza la apuesta de Meliá Hotel & Resorts por el segmento de lujo.

Reconocimientos 2015



Caracterizado por su diseño y por su origen alemán, cada hotel presenta una personalidad arquitectónica única, elegantes habitaciones, exquisitos bares y restaurantes con estilo y muy populares en la ciudad, todo ello con el objetivo de satisfacer las necesidades del viajero profesional más exigente. Un servicio informal y eficiente combinado con tecnología inteligente, es la base de la relación entre los huéspedes de INNSIDE y los colaboradores internos. Empezando la expansión internacional de su portfolio, la marca INNSIDE continua ofreciendo una interpretación nueva, fresca y sostenible de valor al cliente de negocios a lo largo y ancho del mundo.

Los Valores INN-SIDE son fundamentales para el entendimiento de la marca.

INN – spira la colaboración con el cliente
INN – formal, inteligente y eficiente en el servicio
INN – integrado con la cultura local y el entorno
INN – merso en la cultura del diseño y la calidad

El toque INNSIDE

- **El toque INNSIDE** es la característica esencial que se transmite a diario en cada uno de los hoteles.
- **Toque Inteligente:** La experiencia INNSIDE by Meliá está inteligentemente creada para proporcionar encuentros con servicios fiables, rápidos, flexibles y eficientes.
- **Toque Personal:** Establece una proximidad única con el cliente, creando encuentros personales y positivos.
- **Toque Ejecutivo:** Crea relaciones de colaboración personal con los huéspedes, clientes de empresa y proveedores para beneficio mutuo.
- **Toque Fresco:** Es la sinceridad del equipo INNSIDE. La hospitalidad auténtica y natural. El sentirse bien mostrando siempre una sonrisa amable.
- **Toque de Estilo de Vida:** INNSIDE representa un estilo alternativo, moderno y urbano que apela a las emociones culinarias, principios de sostenibilidad y el estilo de vida en general de los huéspedes.

Manteniendo su esencia alemana, la marca adapta su filosofía a los nuevos destinos en las principales ciudades del mundo y ciudades secundarias.

Atributos de Marca

- Hoteles urbanos lifestyle para viajeros profesionales
- Habitaciones y suites singulares
- Mixología y cocina de estilo
- Refrescos ilimitados y wifi
- Baños de firma contemporánea
- Reuniones y eventos creativos
- Fitness & wellness
- Eficiencia y calidad

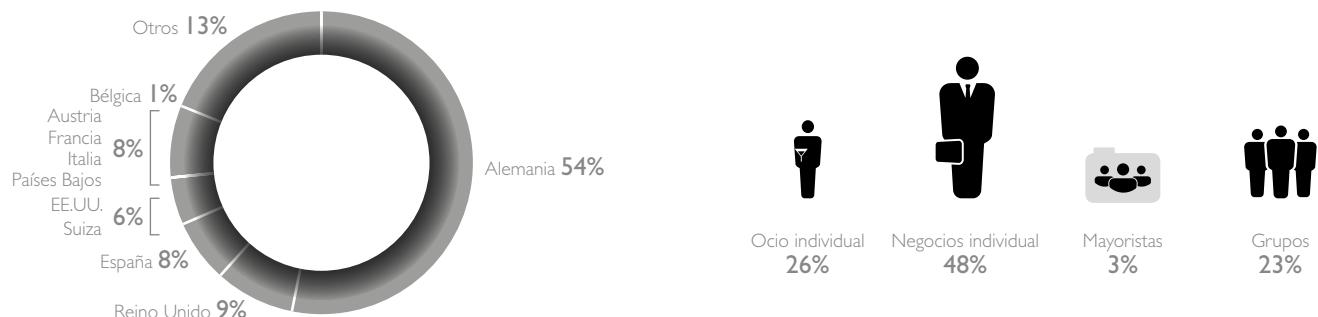


Perfil del Cliente

Viajeros profesionales (MICE) o de ocio (escapadas urbanas, eventos) entre 30 y 50 años de edad con un nivel socioeconómico medio-alto. Valoran la posición del hotel, muy cercano a centros empresariales o de negocios. Con un estilo de vida muy saludable, aprecian la alta cocina, la comida y bebidas de calidad. Dispuestos a pagar por ello, valoran y reconocen el servicio eficaz.



Nacionalidades y Segmentación 2015



Principales Indicadores 2015



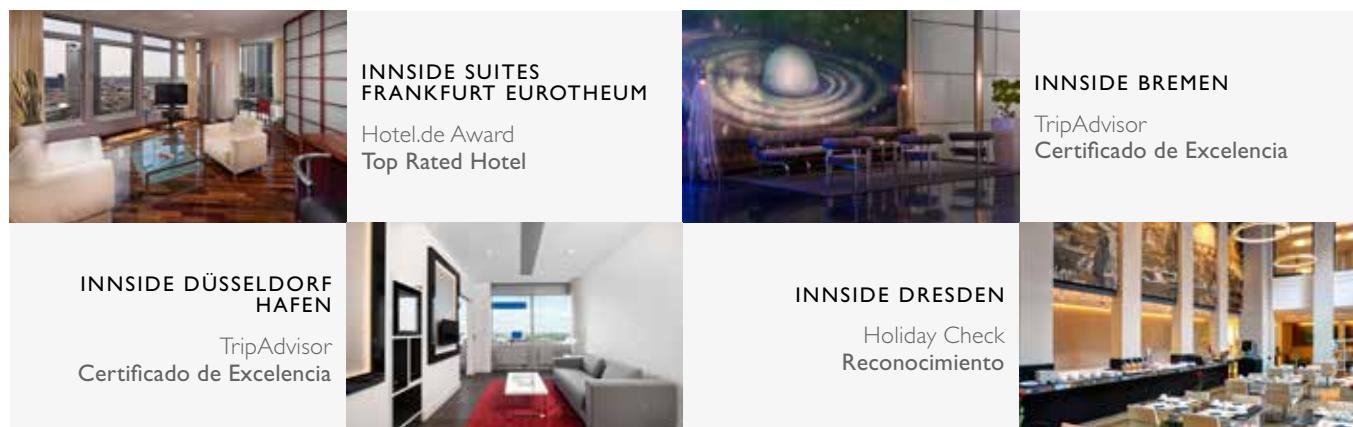
Hitos 2015

La apertura del INNSIDE Manchester, confirma el atractivo de la marca y su potencial de crecimiento, tanto en mercados europeos como en las principales ciudades del continente americano y asiático.

Constituye el primer aterrizaje de la marca como antesala al ambicioso pipeline de aperturas de los próximos años, en los que la marca se diversificará en aquellos mercados donde Meliá se haya ya presente con algunas de las otras marcas que componen el portfolio de la Compañía.

Esta futura presencia representa para la marca INNSIDE un crecimiento superior al 50%.

Reconocimientos 2015



Desde 1956, los hoteles Sol han proporcionado experiencias únicas e inolvidables, creando recuerdos felices. Para sus millones de visitantes, las vacaciones Sol son sus mejores vacaciones. Los hoteles Sol, no sólo venden vacaciones sino que las moldean. Son los "creadores de las vacaciones".

En Sol Hotels & Resorts se crean las vacaciones para a cada uno de sus clientes, cuidando de todos los pequeños detalles para que la experiencia sea completa. Ya busquen descanso, relajación, entusiasmo o diversión, Sol Hotels & Resorts hace realidad esas vacaciones siendo una pieza clave del viaje, experiencia y recuerdo de sus huéspedes.

La marca y su identidad está posicionada en 4 conceptos para atender a cada uno de los distintos segmentos, desde las vacaciones más familiares hasta las vacaciones para parejas y amigos. Los principales impulsores de la marca para todos los conceptos de Sol Hotels & Resorts son ubicación, piscinas singulares y de diseño, experiencia completa de A&B, animación y una experiencia de cliente única. Además, cada uno de los conceptos exclusivos de Sol añade características y servicios especiales para satisfacer las expectativas del cliente y asegurando las vacaciones perfectas y deseadas.



LIBERTAD PARA JUGAR

Lugar único donde el huésped puede alojarse y divertirse en un parque de atracciones temático, a tan sólo unos pasos de la playa.

El cliente disfruta de la libertad de participar en las actividades de Katmandú Park adentrándose en un mundo mítico con aventuras inesperadas, paseos trepidantes, encuentros épicos en 4D y un emocionante parque acuático para una diversión inolvidable.

El perfil del cliente son familias jóvenes y parejas que buscan una aventura completa, divertida y única en sus vacaciones de playa.



VACACIONES REALES

Representa las vacaciones clásicas ofreciendo las mejores vacaciones bajo el sol. El lema *Smart & Simple* lo convierte en una experiencia acogedora, fresca, brillante y llena de diversión para todos. Desde el ambiente a los espectáculos y las abundantes opciones de sus buffets, los hoteles Sol hacen que las vacaciones de sus huéspedes sean simplemente inolvidables.

Los hoteles Sol son acogedores, activos y basados en la animación. Ideales para familias y para aquellos que buscan la mejor experiencia de vacaciones con una excelente relación calidad-precio. Inmejorables ubicaciones en los principales destinos vacacionales y con una oferta acuática de piscinas largas y de diseño y zonas de juegos para niños.

El perfil del cliente son familias completas, parejas y grupos de amigos que buscan una experiencia de vacaciones activas y los senior; segmento importante para la marca en otras temporadas.



EL NUEVO COOL

Experiencia de hotel asequible y fresca. Es la casa del sol, moderna, llena de luz, acogedora e inmersa en un diseño atractivo, *smart* y *cool*. La animación es innovadora y utiliza la música como eje central, en un espacio elegante, fresco y original. Desde el ambiente hasta la experiencia del cliente, Sol House es divertido, contemporáneo y moderno.

Combinación sin precedentes de alojamiento de estilo único, un ambiente divertido, estimulante e informal con emocionantes experiencias, fiestas al aire libre, música en vivo y un servicio concierge social único.

El perfil del cliente son viajeros modernos que buscan una experiencia social, moderna y llena de diversión, generación Y, *millenials*.



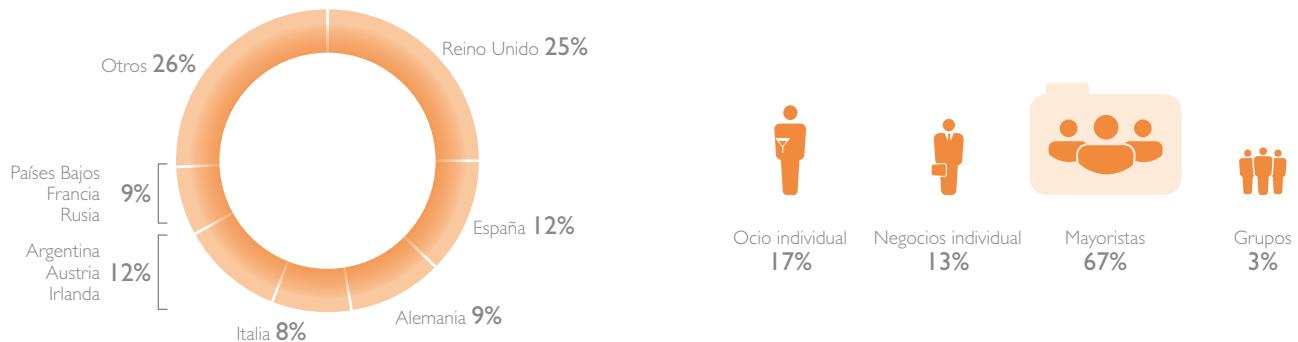
ALIMENTA EL ÁNIMO

La casa del huésped en la playa, una escapada íntima para clientes de más de 16 años que buscan unas vacaciones relajadas pero con estilo, parejas y grupos de amigos. El Sol Beach House es elegante a la vez que informal, combinando toques modernos con elementos rústicos envueltos en un estilo vintage, en un fantástico entorno lleno de libertad, naturaleza frente a la playa.

El huésped descubre nuevas actividades que le cambiarán la vida o simplemente disfruta relajándose en la playa o tomando el sol junto a la piscina. Es el lugar donde se puede hacer todo, o nada en absoluto.

Integra actividades para equilibrar cuerpo y alma, música nocturna, barbacoas en la playa, hamacas y camas balinesas y el Beach Club.

Nacionalidades y Segmentación 2015



Principales Indicadores 2015



Hitos 2015

Sol Hotels & Resorts mantiene los niveles de reconocimiento de los últimos años, con más de 45 distinciones recibidas de grandes partners de la industria como Thomas Cook, TripAdvisor y Holiday-Check, premiando la calidad y excelencia en el servicio.

Desde el año 2014, con el inicio de la renovación y *rebranding* de la marca Sol, se enriquece con nuevos conceptos diferenciales para garantizar la experiencia del cliente, en otros ámbitos como el musical, cultural, deportivo, etc.

En Enero 2015, la Fundación Calviá 2004 y el Ayuntamiento de este municipio, volvieron a unir fuerzas conjuntamente para cambiar la imagen de Magaluf y reposicionarlo como destino de calidad para familias, jóvenes y parejas de toda Europa, con la celebración del Sol Marathon Magaluf, que se ha marcado como una de las citas anuales en este atractivo municipio de la isla de Mallorca (España).

La marca Sol House ha decidido apostar por la música como elemento indispensable durante la estancia en sus hoteles. Por ello, lanza Sol House Music Project, junto al DJ y productor nacional Carlos Jean, situando la música, como elemento indispensable durante la estancia de sus clientes y creando la figura del DJ Residente.

Además, la nueva imagen y experiencia para *millenials* reflejada en el Sol House Aloha – Costa del Sol, supone la adaptación al concepto “Sol House”, destinada al público joven, en un entorno vibrante, social y musical.

Por otra parte, esta marca continua potenciando las redes sociales y crea una comunidad virtual con el lanzamiento de *Flirtie*, una app móvil para conocer gente en sus hoteles de Mallorca y facilitando la interacción e impulsando entre sus huéspedes, la diversión, nuevas amistades, experiencias y sorpresas de todo tipo, en una comunidad virtual.

La Compañía continua con el proceso de transformación de su portfolio vacacional, extendiendo en Ibiza y Menorca su nueva marca Sol Beach House y, como reflejo de su apuesta por la innovación, diferenciación y personalización de experiencias.

Sol Hotels & Resorts ha firmado un acuerdo de colaboración con la conocida marca de moda española Desigual, para aportar lo mejor de los colores mediterráneos con toques de diseño, tan característicos de la marca, a la decoración de los hoteles y a los uniformes de los colaboradores.



Reconocimientos 2015



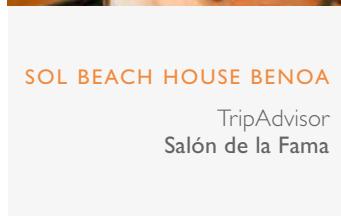
SOL DON MARCO

TripAdvisor
Certificado de Excelencia



SOL PUERTO PLAYA

HolidayCheck
Best Rated Hotel



SOL BEACH HOUSE BENOA

TripAdvisor
Salón de la Fama



SOL DON PEDRO

Zoover
Hotel Recomendado



Sol Beach House Ibiza | España



Sol Katmandu Park & Resort | España

Ofrece una cálida bienvenida al trotamundos amante de la vida, para explorar algunas de las ciudades más atractivas y culturales del mundo como Barcelona, Berlín, Buenos Aires, Lisboa, Madrid, París, São Paulo y muchas más. Es una marca que ofrece todo lo necesario a sus clientes para tener éxito en sus viajes, como una buena conexión wifi gratuita de alta velocidad y un excelente desayuno buffet, con una amplia variedad de opciones de productos sanos y energéticos.

En TRYP by Wyndham se siente pasión por el cliente y se celebra el estilo de vida mediterráneo cada día y noche. Antes que el huésped se retire a disfrutar de un merecido descanso, se le invita a degustar unos cócteles y tapas en la "Plaza Central", donde puede relajarse con un libro o portátil, reunirse con amigos u otros huéspedes igualmente entusiasmados por estar en la ciudad.

OWN THE CITY

Los clientes vuelven porque el equipo TRYP es experto en la ciudad. "La ciudad es tuya" es la cultura de servicio a través del lema principal de la marca "Nos apasiona la ciudad y nos apasionas tú".

Al equipo Tryp se le denomina "Embajadores TRYP" por su conocimiento amplio de la ciudad. Esta experiencia se traduce en un mayor compromiso antes y después de la visita del huésped, una estancia más memorable y clientes leales de por vida. El espíritu del equipo TRYP es definido como acogedor, espontáneo, social, joven e innovador, sin pretensiones y personalizado.

La arquitectura de los hoteles está diseñada para crear espacios confortables y sensorialmente activos que envuelvan al huésped. Un diseño moderno y actual es la seña de identidad de la Plaza Central, un espacio que invita a los clientes a relajarse e interactuar a cualquier hora del día.

Atributos de Marca

- Wifi gratis
- Plaza Central
- Área de Fitness 24/7
- Desayuno de Autor
- Habitaciones como "Tú"
- Reuniones & Coffee Breaks perfectos
- Esencia Cosmopolita
- Sabor Mediterráneo
- Espíritu Energético

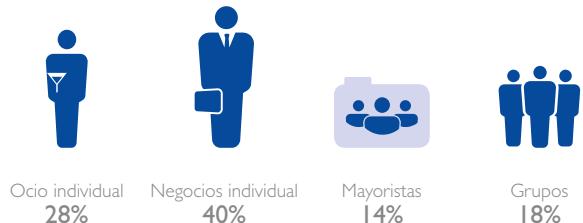
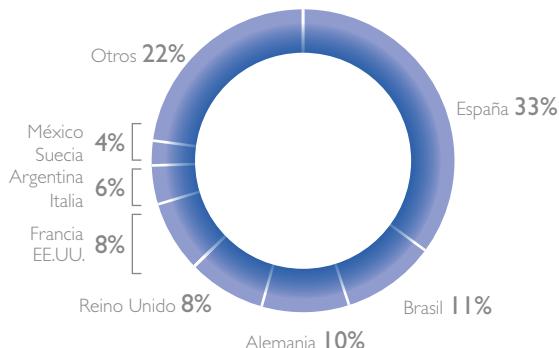


Perfil del Cliente

La generación X y la generación Y son los principales clientes potenciales de TRYP. Destaca por su carácter urbanita y disfruta del ambiente cosmopolita que las ciudades ofrecen.



Nacionalidades y Segmentación 2015



Principales Indicadores 2015



Hitos 2015

TRYP by Wyndham abrió en régimen de franquicia tres nuevos hoteles, TRYP Valencia Feria y TRYP Castellón Center en España, y un hotel en Portugal el TRYP Leiria.

TRYP Hoteles celebró el Día Internacional del Libro proponiendo intercambios de libros en sus lobbies y regalando estancias a los clientes que se alojaban el 23 de abril. Tanto clientes alojados en los hoteles, como cualquier visitante no alojado, podía participar en esta acción, dejando un libro en la librería del hotel y llevándose otro a cambio.

Durante 2015 se han modernizado los estándares de marca de la Plaza Central, Snack Bar y Room Service. Además, se han diseñado recetas especiales para influir en la creatividad de los clientes en los coffee breaks, almuerzos de trabajo y menús de gala, con especial atención al denominado *Smart Food, Smart Meeting*.



Reconocimientos 2015

TRYP by Wyndham mantiene los niveles de reconocimiento de los últimos años, con más de 30 distinciones recibidas de grandes *partners* de la industria como TripAdvisor y HolidayCheck, premiando la calidad, la excelencia en el servicio y el liderazgo medioambiental.



TRYP MONTEVIDEO

TripAdvisor
Salón de la Fama



TRYP CAMPINAS

TripAdvisor
Salón de la Fama



TRYP ZARAGOZA

TripAdvisor
Salón de la Fama

TRYP SÃO PAULO
IGUAÚTEMI

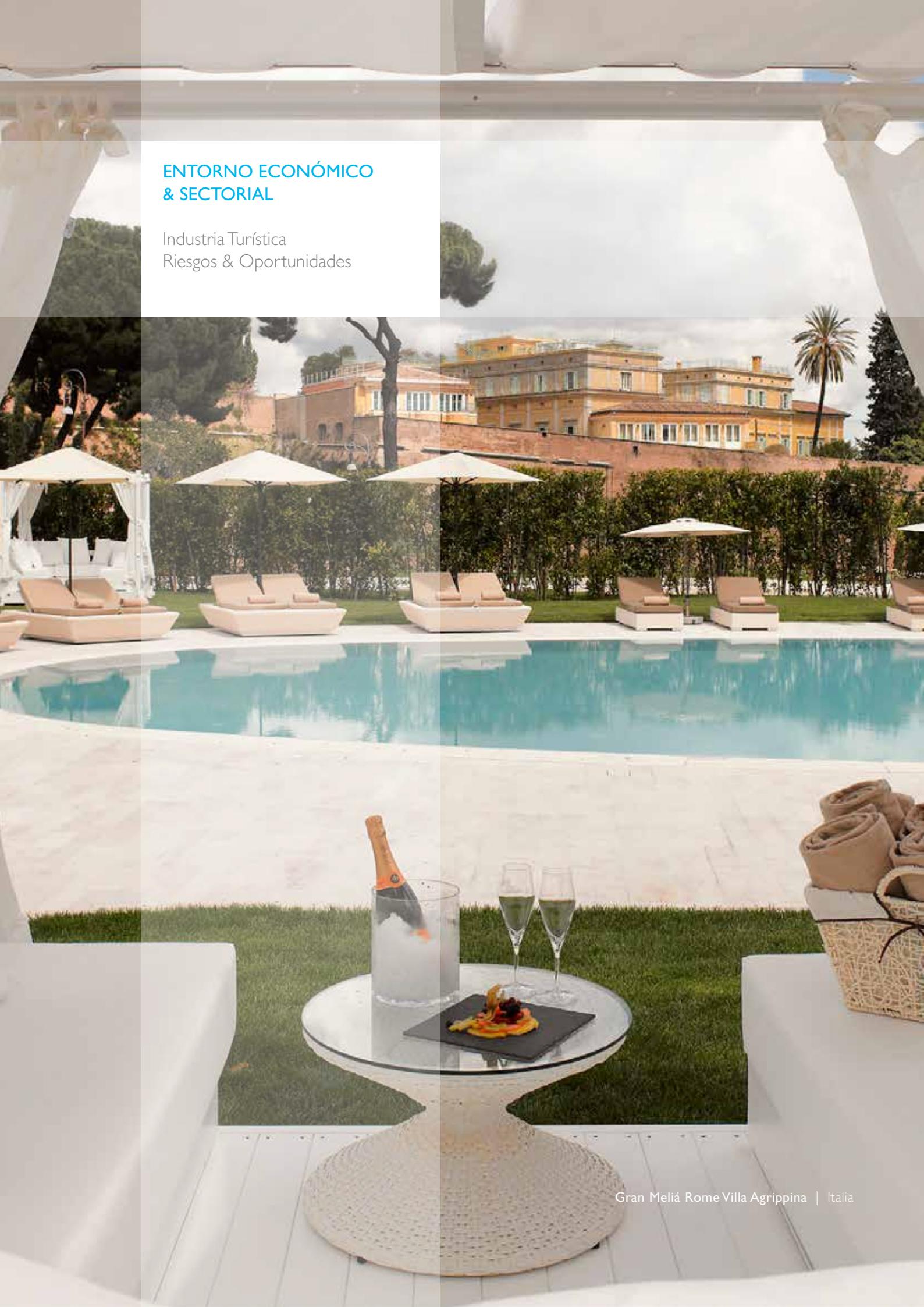
TripAdvisor
Green Leader Platinum



TRYP São Paulo Berrini | Brasil

ENTORNO ECONÓMICO & SECTORIAL

Industria Turística
Riesgos & Oportunidades



Gran Meliá Rome Villa Agrippina | Italia

INDUSTRIA TURÍSTICA

La industria turística ha jugado un papel fundamental, desde una perspectiva histórica, en el desarrollo de las economías globales. Numerosas economías han experimentado un aumento de su prosperidad gracias al turismo, hecho que avala las bondades de una industria, que lejos de entrar en un ciclo de madurez, es una de las más disruptivas e innovadoras.

Atendiendo a la evolución del turismo mundial, a lo largo de las dos últimas décadas la industria presenta una cifras de crecimiento espectaculares con una tasa media de crecimiento promedio anual del 4%, superior al crecimiento medio del PIB mundial (2,9%).



Este crecimiento, el doble que el global, califica a la industria turística como un sector con un carácter muy dinámico y, que en períodos de crisis económica mundial, sus posibilidades de recuperación son más rápidas que en otros sectores.

Atendiendo al 2015, éste ha sido un año de cifras muy positivas para la industria, que confirman la consolidación de un crecimiento iniciado a finales del siglo XX y con un potencial de crecimiento futuro superior al 3,3% (CAGR 2010-2030), lo que ratifica las buenas expectativas de la industria.

En el 2015 se ha alcanzado una cifra de 1.184 millones de llegadas de turistas internacionales, un incremento de 50 millones respecto al 2014 y de más de 250 millones respecto a los años previos a la crisis iniciada en 2008.

La tasa de crecimiento en 2015 se ha situado en un 4,4%, siendo el sexto año consecutivo con crecimientos por encima de la media de la industria, contrastando este dato con el crecimiento de la economía global del 2,4%.

Entre los catalizadores macroeconómicos que han favorecido e impulsado este crecimiento, se encuentran los siguientes:

- El crecimiento de los niveles de consumo
- Recuperación de las economías domésticas en los principales mercados emisores
- Sentimiento de optimismo imperante
- Apertura de nuevos mercados
- El desplome del precio del petróleo
- Los bajos tipos de interés y las primas de riesgo en niveles mínimos
- La contracción del desempleo

En cuanto a la industria turística en general, y el sector hotelero en particular, 2015 ha significado el respaldo al carácter disruptivo derivado de la constante innovación que compañías como Meliá tienen como filosofía, imprimiendo dinamismo a un sector que se encuentra en un proceso de reinención permanente.

Los distintos procesos de transformación enfocados a una profesionalización del sector, con criterios de excelencia operativa, impactan en mejoras en el rendimiento. Este carácter innovador contribuye al crecimiento sostenible y de calidad del sector hotelero y la industria turística.

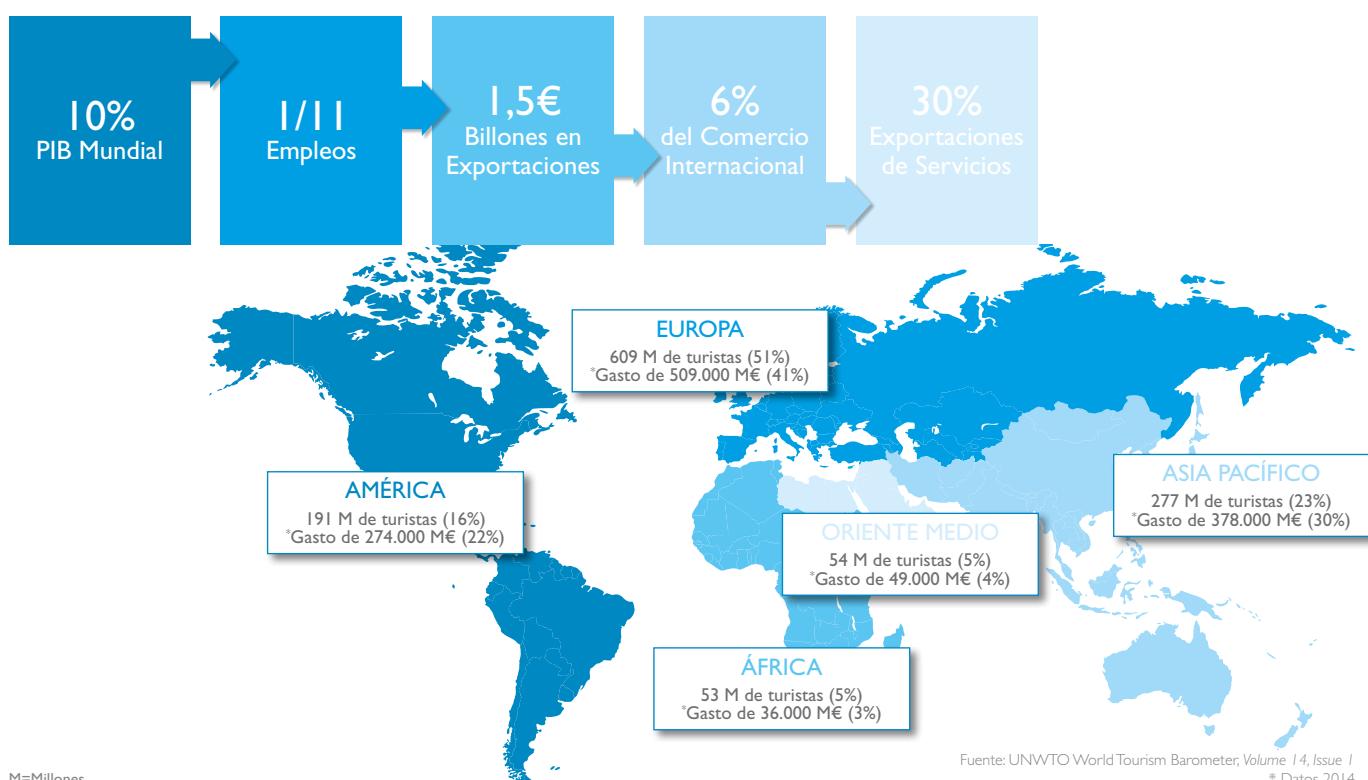
Atendiendo a la evolución de la industria global durante 2015 destacan Estados Unidos, Reino Unido y China como los principales mercados emisores, con economías en crecimiento y una libra y dólar fuertes. China continúa con un crecimiento de doble dígito de gasto en turismo, siendo el país de referencia de turismo emisor en la región de Asia-Pacífico. El contraste lo han marcado Brasil y Rusia, actores dinámicos de turismo emisor en años anteriores, que por el empeoramiento de sus economías, unido a la devaluación de sus monedas, han perdido relevancia como países emisores, con el consecuente impacto negativo en los destinos, tanto en total de estancias como de ingreso medio por turista.

Destaca el crecimiento de la industria turística en las economías desarrolladas con un 5%, frente al de economías emergentes 4%. La inestabilidad política y los ataques terroristas acaecidos en el ejercicio 2015 en el Norte de África, han repercutido de forma negativa en el turismo con una caída del 3% en la llegada de turistas internacionales, ralentizando el desarrollo turístico de la zona y beneficiando a otros destinos próximos, más tradicionales y con un marco geopolítico más seguro.

La perspectiva de crecimiento estimada para el año 2016 se prevé oscile entre un 3,5% a un 4,5%, siendo en ambos escenarios muy superiores al crecimiento económico global esperado, que girará en torno a un 2,9%.

La industria turística tiene hoy el desafío de mantener sus tasas de crecimiento en los próximos años.

A continuación se muestran las principales magnitudes macroeconómicas del sector turístico relativas al año 2015, en donde se constata, no sólo la generación de riqueza sino también como facilitador para la generación de empleo y exportación.



Fuente: UNWTO World Tourism Barometer, Volume 14, Issue 1
* Datos 2014

A lo largo de estos últimos años destacan tres países europeos, junto a Estados Unidos y China, con crecimientos de doble dígito como mercados receptores.

España se mantiene como uno de los principales actores en el sector turístico, posicionándose en la tercera posición en el ranking mundial de receptor de turistas internacionales y en el puesto segundo por ingreso medio por turista a fecha 2014.



Fuente: UNWTO World Tourism Barometer, Volume 14, Issue 1
* Datos 2014

Evolución por Regiones de la Industria 2015



Fuente: UNWTO World Tourism Barometer, Volume 14, Issue 1

RIESGOS & OPORTUNIDADES

G4-2 >

La Industria turística se caracteriza por tener una dimensión muy globalizada, con una gran interrelación con la economía real y financiera, el panorama geopolítico y la sostenibilidad del entorno. Derviado de la importancia de la industria turística y del dinamismo del medio en el que se desenvuelve, Meliá realiza una evaluación y seguimiento de los riesgos y oportunidades a nivel global.

Asimismo, Meliá tiene muy presentes estos riesgos y oportunidades, así como su impacto en el corto y medio plazo, en la definición de la estrategia que asegure la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

Meliá clasifica cada riesgo y los agrupa, atendiendo a su naturaleza, en cuatro categorías: entorno, negocio, economía y tecnología.

En paralelo, durante el análisis, Meliá aplica un enfoque creativo multidimensional. Como consecuencia de este ejercicio, Meliá conceptualiza el impacto de los riesgos más allá de su propia problemática enfocándolo desde una perspectiva diferente que permite a la Compañía identificar las oportunidades inherentes a cada riesgo.

Meliá destaca los siguientes conceptos como aquellos que pueden marcar el devenir del escenario global en los próximos meses. Cómo pueda responder la industria en su conjunto determinará en gran parte su evolución futura, teniendo en consideración que con un entorno cada vez más dinámico y cambiante aquellas industrias más lentas y con poca capacidad de adaptación, serán penalizadas. Afortunadamente, la industria turística presenta un historial formidable en este sentido, aunque deberá mantener una alta capacidad de adaptación y anticipación a futuras realidades.





IMPULSO ESTRATÉGICO 2015

Introducción
Meliá Digital
Marcas e Innovación
Internacionalización
Estrategia Real Estate
Organización Competitiva &
Eficiente
Reputación & Responsabilidad
Indicadores Relevantes

INTRODUCCIÓN

La aspiración de Meliá es posicionarse entre los primeros grupos hoteleros del mundo en el segmento medio y alto, urbano y vacacional, afianzar el liderazgo en este último y ser reconocida como referente mundial en excelencia, responsabilidad y sostenibilidad

La estrategia actual de Meliá nace como respuesta al camino marcado en la Visión 2020 de la Compañía.

Esta visión persigue continuar, durante el 2015, en la senda de la transformación cultural de la Compañía con un impacto directo en el modelo de negocio e innovar en su propuesta de valor, siguiendo el foco estratégico iniciado en el Plan Estratégico 2012–2014 centrado en cuatro dimensiones concretas, de alto impacto en la mejora de la competitividad de Meliá.

Incrementar la vinculación y fidelización de los clientes

Evolucionar de un modelo *asset heavy* a *asset light*

Transitar de una compañía propietaria a una compañía gestora

Desarrollar la innovación como palanca de cambio

Meliá cerró su Plan Estratégico 2012-2014 alcanzando los objetivos definidos de forma muy satisfactoria. 2015 ha supuesto un año de transición en términos de planificación estratégica, a lo largo del cual la Compañía se ha enfocado en la definición del futuro Plan Estratégico, que guiará a la organización durante los próximos tres años.

Aunque haya sido un período de transición, Meliá ha identificado siete palancas estratégicas que ha desarrollado durante el año en un marco de trabajo denominado "Impulso Estratégico 2015". Estas palancas han permitido consolidar y fortalecer el pasado Plan Estratégico y alinear a la organización para afrontar el futuro.



Meliá Digital Potenciar el canal de ventas más importante, como palanca esencial para mejorar el rendimiento y asegurar el crecimiento del RevPAR, dotándole de un plan de inversión de más de 100 millones de euros aplicando la tecnología más avanzada

Marcas e Innovación Generar un portfolio de marcas atractivo y competitivo, que genere valor a los clientes, propietarios y socios impulsado por la innovación y diferenciación de experiencias y atributos

Internacionalización de la Compañía Reforzar el posicionamiento de Meliá Hotels International, creciendo tanto en mercados emergentes como en Latinoamérica, así como en las principales ciudades europeas, con la ambición de ser líderes en el segmento vacacional

Estrategia Real Estate Desarrollar la función inmobiliaria como propietaria, creando y realizando valor para el Grupo

Organización Competitiva y Eficiente Adaptar y evolucionar el modelo de transformación organizativo y cultural, enfocado a potenciar una compañía ágil, eficiente e innovadora, con el apoyo de la tecnología y con el talento de nuestro equipo humano

Reputación y Responsabilidad Avanzar en la integración de los criterios de gestión responsable y sostenible en el modelo de negocio de Meliá, en base a los valores corporativos de coherencia y responsabilidad, con el firme propósito de generar valor para los grupos de interés del Grupo

El desafío digital está transformando la forma en que las compañías se relacionan con sus clientes, en especial en el turismo y la hotelería donde el nuevo paradigma digital tiene un mayor protagonismo.

En España, el negocio del comercio electrónico para el sector turístico representa casi un 20%, según la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.

En esta línea, Meliá lleva años liderando el desarrollo *online* en el sector, afrontando una evolución tecnológica para personalizar la relación con el cliente, impulsar su satisfacción e incrementar la rentabilidad de los hoteles.

La transformación digital se ha conceptualizado en la Compañía con el lanzamiento de un gran proyecto denominado **Meliá Digital**, que orbita alrededor de tres ejes principales: **cliente, empleado y propietario o inversor de un hotel** y dirigido a la mejora de los canales de venta *online* y el desarrollo de apps específicas para sus diferentes establecimientos.

El citado proyecto contempla una inversión total de 100 millones de euros para posicionar a la Compañía en la vanguardia en el uso de la tecnología y potenciar sus canales de venta y distribución *online*.

De hecho, **melia.com** se ha convertido en una palanca esencial para mejorar los resultados de la Compañía, convirtiéndose en el principal canal de ventas de Meliá en 2015 e incrementar el ingreso medio por habitación (RevPAR). La evolución de los canales digitales ha sido vertiginosa, con crecimientos medios de más de un 25% anualmente, y las previsiones auguran que seguirá aumentando en los próximos años.

En el sector de turismo y viajes, las búsquedas a través de dispositivos móviles es una tendencia que en Meliá representa la mitad de las visitas en su web.

La adaptación a un entorno multicanal, refuerza además el objetivo de ofrecer una experiencia completa y personalizada a cada cliente y fortalecer el modelo de relación.

En 2015, Meliá ha fortalecido su modelo de interacción con el cliente final (B2C), con el objetivo de aumentar la satisfacción del cliente y personalizar la propuesta de valor. Estas iniciativas se han realizado a través de tecnología multidispositivo, aplicaciones móviles, motores de predicción para hacer posible una verdadera experiencia del cliente en todos los momentos del llamado *customer journey*.

Por otro lado, Meliá ha continuado desarrollando su estrategia de marketing digital, que permite mantener una comunicación bidireccional con los clientes y adaptarse, de forma más ágil, a sus necesidades.

El grupo multinacional Accenture, líder en consultoría y transformación digital, se unió en 2014 a este proyecto aportando capacidades, tecnología, recursos y experiencia en la transformación digital en el sector hotelero a nivel mundial, y durante el 2015 esta unión, ha continuado ampliándose y fortaleciéndose. A nivel más táctico, cabe destacar la incorporación de innovadores modelos de atribución, que han permitido conocer la aportación a la venta de cada una de las fuentes de tráfico que usa el cliente, en sus distintas etapas del proceso de compra.

Ratio Ventas Centralizadas

+42%

Ventas Directas

+28%
(vs 2014)

Ingresos Clientes
MeliáRewards

+29%
(vs 2014)

Total Ventas Móvil

+96%
(vs 2014)

El objetivo de Meliá con el desarrollo de este proyecto es evolucionar sus sistemas para ejecutar de manera más eficiente ofertas con un alto grado de personalización y satisfacción por parte del cliente. Además los responsables comerciales cuentan, en su mayoría, con dispositivos móviles que incorporan la nueva aplicación Meliá Sales App, herramienta que permite realizar su labor de forma más eficiente, ágil y más próxima al cliente.



Para alcanzar el objetivo de transformación digital, Meliá se apoya en las siguientes plataformas digitales:

- **MELIA.COM:** Enfocada a mejorar la experiencia del usuario, la versión actual con 15 versiones idiomáticas, será adaptada durante este año 2016 a todo tipo de dispositivos y plataformas, pasando a una versión **responsive**. A ella se añaden soluciones de *big data* que permiten conocer mejor al cliente y ejecutar de manera más eficiente ofertas con un alto grado de personalización y satisfacción.

Diferentes campañas personalizadas, en tiempo real, basadas en modelos analíticos avanzados, han reducido el *time to market* a través de una gestión más eficiente de contenidos y mejorando el rendimiento y escalabilidad.

Las ventas 2015 a través de este canal han experimentado un crecimiento del 28%.

- **PLATAFORMA MOBILE:** Se han evolucionado y desarrollado nuevas aplicaciones propias para los hoteles, con funcionalidades únicas que van desde la reserva de restaurantes y actividades, a la información de menús o check-in, con el objetivo de mejorar la relación del cliente e incrementar la captación de nuevos clientes por parte de los equipos gestores de Meliá.

En Meliá se ha querido ir un paso más allá, con un modelo personalizado y una gama de servicios adaptada a los huéspedes más exigentes, los clientes MeliáRewards

Enriquecer cada experiencia, provocar emociones y estancias inolvidables

Los miembros MeliáRewards tendrán una estancia única, coleccionando emociones y memorias que durarán toda su vida. Este es el leitmotiv de MeliáRewards



GET value



BE free



GO first

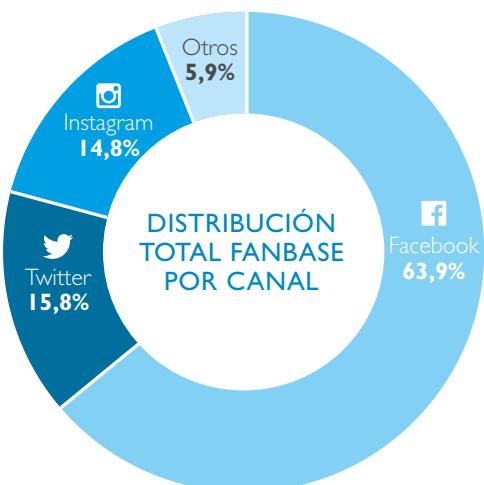
- **MELIÁREWARDS:** El dinamismo, la flexibilidad, la escucha proactiva y la innovación son los atributos que impulsa el programa de fidelidad de la Compañía, MeliáRewards. Hoy este programa cuenta ya con cerca de 5 millones de clientes fidelizados, cuyos ingresos representan el 30% de los ingresos totales.
- **MELIÁPRO:** La transformación digital también ha llegado al cliente profesional (B2B) a través de la personalización de una herramienta *online* llamada MeliáPro, como muestra de la importancia que Meliá siente hacia este colectivo al que ofrece una manera más ágil y efectiva para la gestión de las reservas.

Meliá apuesta por la personalización utilizando herramientas de CRM que facilita la segmentación por especialidad de negocio y así poder adecuar el producto a cada agente, buscando el beneficio mutuo. En 2015 el programa cerró con más de 125.000 agentes, 20.000 agencias y un incremento del 36% de las ventas en este canal.

- **SOCIAL MEDIA:** La Compañía cuenta con un equipo específico para impulsar la estrategia social y de marketing que le ha permitido posicionarse como una de las enseñas hoteleras con más éxito en las redes sociales. Basada en la diferenciación por perfiles de marcas y hoteles se está desarrollando a través de plataformas tan conocidas como Facebook, Twitter, Instagram, así como LinkedIn, YouTube, Google+ y Pinterest.

La red de **Community Managers** de Meliá mantiene una comunicación bidireccional, suministra información, gestiona opiniones y mantiene la actividad en todos y cada uno de los perfiles de las marcas y hoteles. Gracias a ello, se ha generado un alto nivel de compromiso con los seguidores, que alcanza un volumen cercano a **dos millones de seguidores**, que interactúan en las redes sociales de la empresa.

En el año 2015 Meliá se ha situado en España como la compañía líder en el *ranking* del sector de **Facebook** con un millón trescientos mil fans y con un nivel de interacción de 224K. Es también la más recomendada en esta plataforma con 880K shares. Dentro de la plataforma **Twitter**, Meliá se encuentra dentro del TOP 10 del sector de compañías con más seguidores (54K) y en el TOP 3 en número de interacciones (12K).



OBJETIVOS SOCIAL MEDIA 2015

Construir un Social Media con una Audiencia de Calidad	Conocimiento de la Marca e Implicación
Presencia en las Principales Plataformas	Influencia y CRM Social
Convertir Clientes en Fans/Seguidores	Alinear la Actividad en Social Media con los Objetivos del Negocio

Meliá Digital es sin duda un proyecto vanguardista e innovador, que requiere de un fuerte impulso tecnológico y de la transformación cultural de las personas en clave digital. Es, sin duda, el proyecto que precisa una compañía hotelera global como Meliá Hotels International para fortalecer su liderazgo hacia el futuro.

MARCAS E INNOVACIÓN

El posicionamiento estratégico de siete poderosas y atractivas marcas hoteleras y un proceso de innovación constante constituyen el sello de identidad de Meliá para satisfacer las expectativas de los huéspedes más exigentes.

Cada marca goza de una estrategia de marketing propia. Durante 2015, la estrategia de marketing de Meliá ha integrado las siguientes acciones.

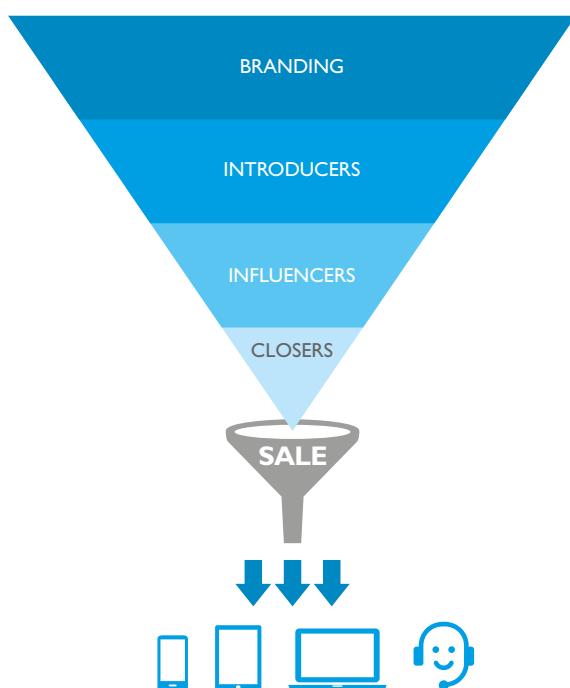
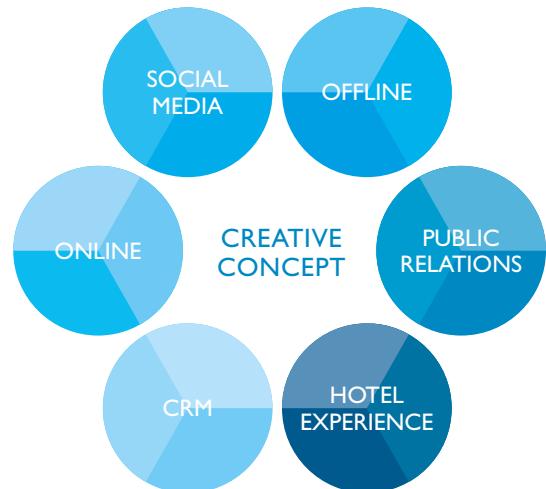
Campañas de Marcas 360°

Meliá ha desarrollado un modelo integral de campañas para potenciar el conocimiento de su portfolio de marcas, con un fuerte foco en el rendimiento de los mercados B2C y B2B e incrementar la percepción en cada mercado estratégico.

Adicionalmente, el modelo de promoción digital de Meliá está basado en el *customer journey*, con la creación de un modelo de atribución de fuentes de ventas digital. Ello permite conocer dónde invertir y qué fuentes dotarán de los mayores beneficios en cada mercado.

La Compañía ha creado un proceso global y regional de integración de campañas denominado *oneline marketing* enfocado a conseguir que la línea táctica y las acciones de branding se integren en todos los medios *online* y *offline*, así como en otros canales y herramientas de Meliá.

Con este proceso de campañas 360°, se fortalece la colaboración con las redes de agencias para asegurar el incremento de ventas, de forma conjunta.



Customer Funnel

Meliá emplea el *customer funnel* para analizar e incrementar el impacto, desde el primer contacto del cliente potencial hasta el momento de compra.

Este modelo facilita la trazabilidad y potencia el conocimiento sobre el comportamiento del cliente, proporcionando mejor información en cada fase del funnel.

En el 2015 destacan los desarrollos en la estrategia de marcas *premium* y la constante innovación en casos de éxito como el *rebranding* de Sol Hotels & Resorts, y los vanguardistas Hotel Tweet Experience.

Atracción y fidelización del cliente chino

La Compañía quiere convertirse en un dinamizador del turismo emisor chino hacia Europa, con una previsión de más de 200 millones de turistas esperados para el 2020. El gran potencial de crecimiento se suma a los tradicionales valores de servicio y hospitalidad orientales, afines a la cultura de la Compañía.

Para impulsar la atracción y fidelización del mercado chino, Meliá ha reforzado su programa *PengYou by Meliá* en Europa, que supone la adaptación de 80 hoteles en todo el mundo a las necesidades y expectativas de estos clientes, incluyendo una formación específica para sus empleados en los hoteles receptores. El programa además se complementa con una estrategia de marketing para comunicar eficazmente al mercado chino.

Entre otros detalles, los hoteles *PengYou by Meliá*, ofrecen personal con dominio del idioma mandarín, aceptación de la tarjeta de crédito china, canales de televisión en su lengua, así como productos y menús adaptados a sus gustos y hábitos de consumo, además de materiales traducidos.

Meliá además ha lanzado sus páginas oficiales en WeChat y Wibo para comunicarse con los clientes asiáticos, a través de las principales redes sociales de China, y Facebook en Indonesia.

El programa se ha puesto en marcha en dos fases. La primera ya ha sido implementada en todos los hoteles de la Compañía en Asia-Pacífico, así como en las principales ciudades españolas receptoras de turismo chino, Madrid y Barcelona, en concreto los hoteles Meliá Madrid Princesa y Meliá Barcelona Sarriá, respectivamente. También se ha implantado en un destino estrella del Caribe de habla inglesa, Bahamas, en el hotel Meliá Nassau Beach.

En la segunda fase el programa se extenderá a 80 hoteles de fuera de Asia, con un enfoque especial en Europa y, especialmente en España, Italia, Francia, Alemania y Reino Unido, las ciudades de mayor afluencia de turismo procedente de China, para seguir creciendo posteriormente, acorde a la expansión del Grupo.

Los esfuerzos de Meliá por incrementar su reconocimiento de marca en China han comenzado ya a dar sus primeros frutos, como demuestra el hecho de haber recibido los premios Ctrip y Qunar, dos de los principales portales de viajes online en el país.

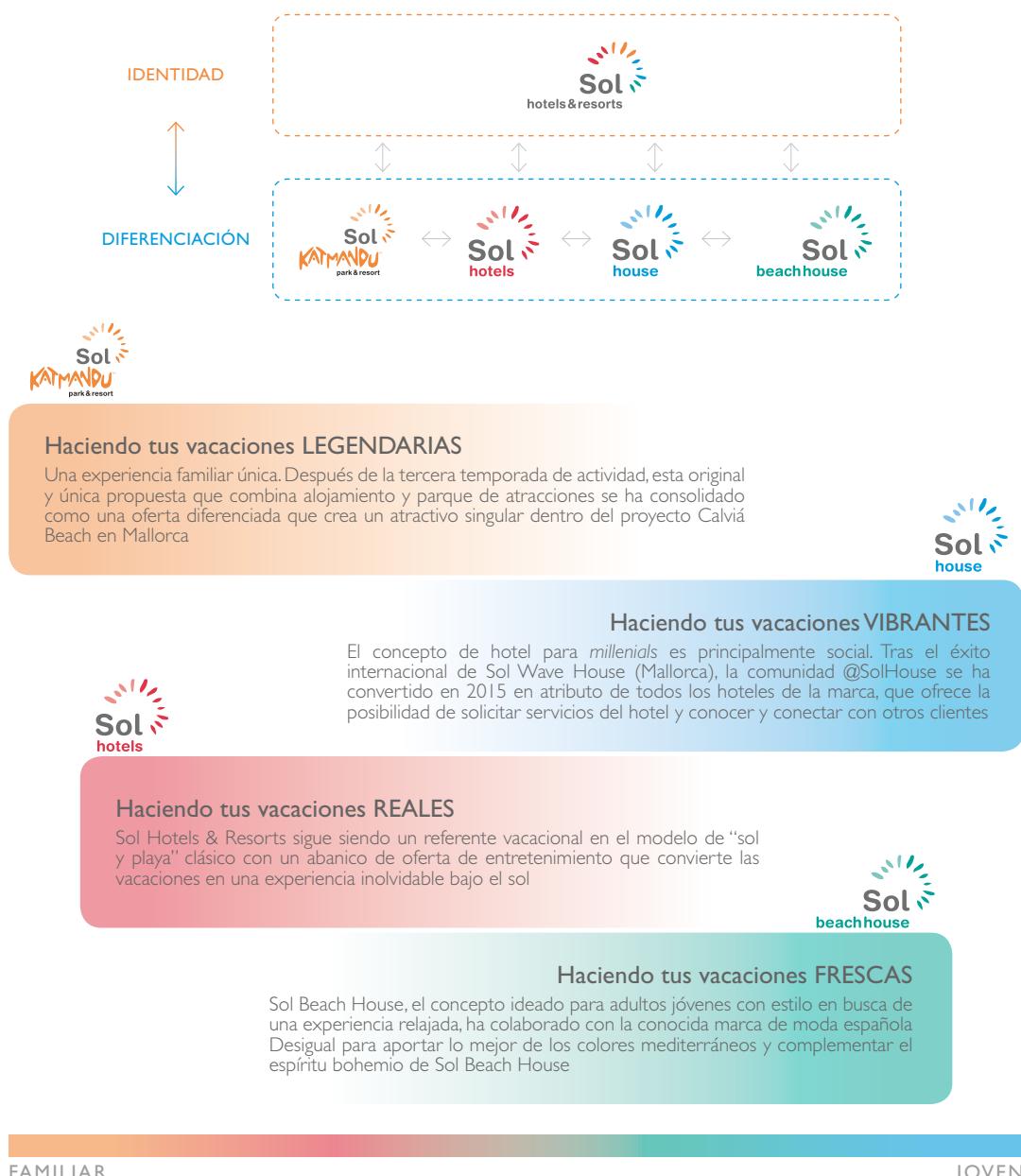


Rebranding Sol Hotels & Resorts

En línea con la estrategia de ofrecer un portfolio de marcas excelente y diferenciado en el mercado que le permita cumplir con sus objetivos, Meliá ha reforzado su liderazgo en el segmento vacacional impulsando la renovación de su marca vacacional más familiar y tradicional Sol Hotels & Resorts como catalizadora de las nuevas experiencias de "sol y playa", adaptadas a las tendencias y perfiles de demanda actual y apostando por un modelo de calidad.

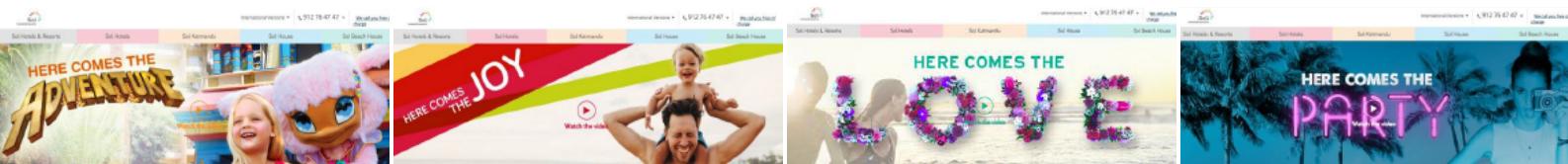
La renovación de esta marca, posicionada en el segmento *midscale*, ha seguido un proceso de orientación al cliente con la creación de innovadores conceptos y atributos diferenciales enfocados a satisfacer las expectativas reales del cliente actual, en un entorno competitivo y respondiendo a una competencia creciente en destinos emergentes.

Sol Hotels & Resorts presenta cuatro nuevos conceptos de hoteles vacacionales y experiencias de vacaciones, enfocadas a diferentes perfiles de demanda que permiten augurar un crecimiento en nuevos destinos vacacionales e integrar el modelo global de transformación cultural y digital de la Compañía.



1. Estrategia de Comunicación y Marketing

Durante el 2015 se ha realizado un gran esfuerzo en la comunicación de los cuatro nuevos conceptos de la marca Sol Hotels & Resorts, con el lanzamiento de la campaña “**Here comes the Sol**”. Esta campaña se ha enfocado, principalmente, en los mercados emisores clave, España y Reino Unido, adaptando el *slogan* a cada uno de los nuevos conceptos asociados a la marca.



El desarrollo de la campaña, eminentemente *online*, se ha apoyado también en acciones *offline* tradicionales (televisión, radio, soportes físicos), acciones conjuntas con las principales agencias de viajes y por supuesto una fuerte presencia en redes sociales.

En paralelo, se ha lanzado la nueva página web www.sol-hotels.com, facilitando el nuevo posicionamiento, los nuevos conceptos de marca, acceso a los diferentes canales sociales y el canal musical de Sol House en Spotify.

2. Hitos 2015

Meliá ha remodelado los antiguos hoteles Sol Ibiza, Sol Menorca y el Sol Cala Blanca bajo el nuevo concepto Sol Beach House, unos nuevos refugios para adultos.

La completa renovación del hotel Sol Trinidad (Magaluf, Mallorca), rebautizado Sol House Mallorca se suma al proyecto Calviá Beach, para la transformación de un destino maduro en Baleares.

Otros hoteles ubicados en costas e islas españolas, han experimentado también reformas y procesos de *rebranding* importantes que han permitido introducir los nuevos conceptos en los principales destinos vacacionales de España. Entre ellos destacan el Sol House Aloha - Costa del Sol (Málaga), Sol Palmanova - Mallorca y el Sol Lanzarote All Inclusive.

3. Desarrollo Futuro

En 2016, la marca Sol operará en mercados, hasta la fecha no presentes, como Vietnam y Marruecos, mostrando el atractivo y potencial de crecimiento de la nueva marca Sol Hotels & Resorts. Además, se incrementará el portfolio de la marca en Indonesia con tres nuevos hoteles, Sol House Kuta Bali, Sol House Legian y Sol House Jimbaran.

4. Tweet Experience Hotel

Meliá (@MeliaHotelsInt), inició en 2013 un proyecto pionero a nivel mundial conectando la experiencia en el hotel con la red social Twitter; confirmando su apuesta por la innovación y la transformación digital. El hotel Sol Wave House (@SolWaveHouse) en Mallorca, fue el primer hotel pensado para los amantes de twitter – llamado *Tweet Experience*.

Este proyecto ha experimentado un éxito sin precedentes en 2015 con un incremento del 55% en la oferta de bares, un índice de satisfacción del cliente del 95%, y más de 1.800 seguidores orgánicos y un gran impacto como *trendig topic*, hecho que ha situado a la Compañía como una de las compañías hoteleras con más presencia en Twitter.

El 70% de los huéspedes han sido activos en redes sociales e interactuaron compartiendo su experiencia con familiares y amigos con ratios del 68% durante su estancia. Esta iniciativa además ha permitido que el servicio de atención al cliente se puede realizar íntegramente a través de twitter, utilizando la cuenta del hotel y el *hashtag*.

En un proceso constante de innovación el hotel integró en su plantilla a dos *tweet concierges* que se encargaban de “escuchar” y responder a las peticiones de los huéspedes en las redes sociales.

Este enfoque, contribuye a remover las barreras de comunicación digital en tiempo real con los clientes del hotel anticipándose así a satisfacer las necesidades de los clientes, potenciando la satisfacción y el vínculo con ellos.

El éxito rotundo en los últimos tres años de la *tweet experience* en el hotel Sol Wave House ha permitido a Meliá hacer extensivo el concepto a otros hoteles que ya ofrecen la *tweet experience*, como son el Sol House Mallorca y el Sol House Aloha - Costa del Sol. En 2016 la iniciativa se implantará en las nuevas aperturas, dentro del nuevo concepto de la marca Sol House.



Estrategia de Alimentos y Bebidas

La restauración y los nuevos conceptos gastronómicos constituyen una experiencia de alto valor añadido en la oferta hotelera de Meliá. La relevancia de este atributo se ve reflejado en el impacto que supone para los ingresos totales de Meliá, al alcanzar un 25%.

En las marcas *premium* su aportación, incluso mayor, se explica por la existencia de restaurantes de concepto y gastronomía de autor, reconocidos en todo el mundo.

Dada la creciente importancia de estos conceptos, Meliá ha reenfocado su estrategia de A&B para alinearla a las nuevas tendencias y demandas de los clientes y contribuir a la creación de una experiencia diferencial, que supere las expectativas y fortalezca la fidelización del cliente.



Meliá Paris La Défense | Francia

Meliá quiere integrar, entre los atributos y fortalezas de las marcas, la innovación y gestión de una propuesta gastronómica adaptada a la realidad de cada marca incluyendo las particularidades gastronómicas de cada región.

Entre los colaboradores y expertos que han trabajado conjuntamente con Meliá, destacan consultoras en el área de A&B a nivel global y regional para avanzar en ofrecer una experiencia culinaria, que estimule los sentidos y ofrecer una amplia gama de opciones y conceptos de bares y restaurantes que estén alineados con la visión de las marcas y aporten valor a los hoteles.

La renovación de la marca Sol Hotels & Resorts precisaba integrar en sus nuevos conceptos, una experiencia gastronómica adaptada al nuevo perfil de cliente y a la cultura y atributos de la nueva marca, reforzando la experiencia vacacional del cliente y también poder atraer a nuevos clientes locales.

Meliá ha sido pionera, en algunos hoteles recientemente inaugurados y, con esta estrategia pretende continuar siéndolo, en el desarrollo de conceptos innovadores para componer su propuesta de restauración, contando con equipos profesionales y de alta cualificación, que ofrecen interesantes alicientes culinarios para satisfacer todos los gustos imaginables.

Fruto de ello, ha sido la creación de productos de éxito, como el programa *Balance by Meliá*, dirigido a ofrecer al cliente una alimentación sana y equilibrada, menús adaptados a la diversidad de clientes o marcas propias como El Burladero, Grille o Gabi Beach, sin olvidar una propuesta enfocada a clientes que, por sus particularidades, requieren una propuesta gastronómica especial.

Además, la Compañía se ha rodeado de socios de reconocido prestigio internacional en el área gastronómica que aportan valor complementario a los hoteles, como los galardonados chefs Martín Berasategui o los hermanos Torres, Javier de las Muelas, Grupo Cappuccino, STK, entre otros.

Este reenfoque estratégico iniciado durante el 2015, con la creación de un área global de alimentos y bebidas, mostrará los avances obtenidos a lo largo del 2016.



Reuniones Sostenibles

Meliá impulsa la mejora constante en la satisfacción de los clientes, así como una oferta de servicios y experiencias que supere sus expectativas. El programa Ecotouch by Meliá surge como respuesta a las exigencias de un segmento de clientes que demanda la inclusión de criterios de sostenibilidad en las reuniones de trabajo.

La misión de Ecotouch es ser parte activa en la planificación, diseño y desarrollo de reuniones de trabajo de aquellos clientes que entienden la sostenibilidad y el cuidado del planeta como una forma de vida y lo quieren aplicar a todas sus actividades profesionales.

Por ello, Meliá quiere innovar con un concepto diferenciador para el segmento MICE y reforzar el posicionamiento de la marca más internacional del Grupo, Meliá Hotels & Resorts.

Crea una oferta que permita integrar, en su propia esencia, atributos ligados a la sostenibilidad y a la minimización del impacto en el medioambiente, así como una oferta gastronómica más saludable. La iniciativa, sin duda, completa la propuesta de valor que Meliá impulsa de forma continua.

Procesos Operativos Sostenibles

Material del Evento

Gastronomía Sostenible

La aplicación de *Ecotouch by Meliá* integra diferentes atributos:

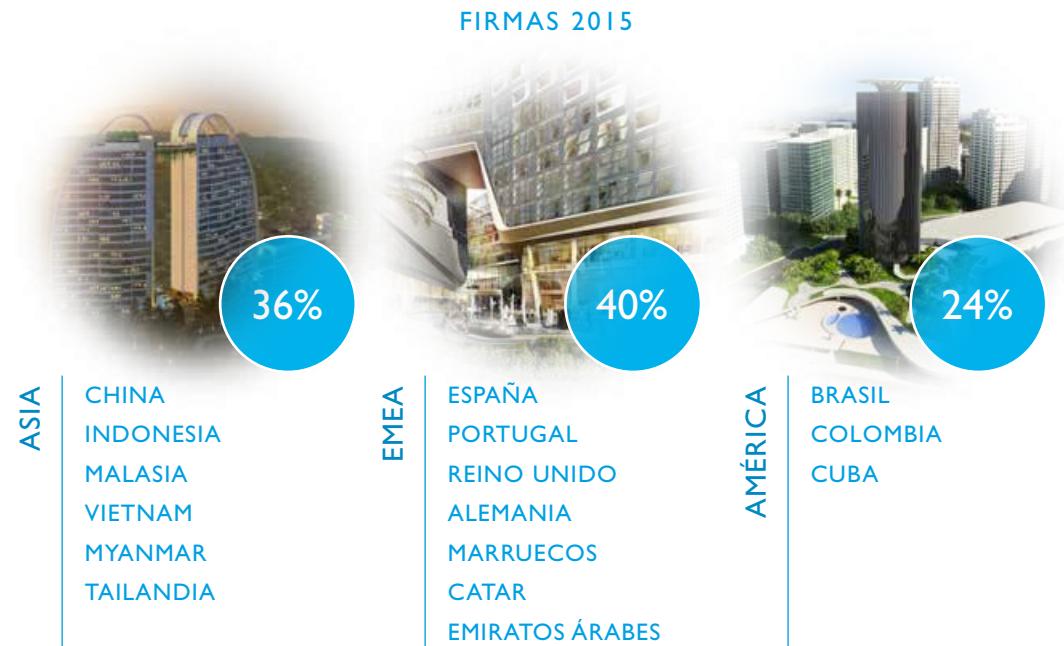
- ... La evolución estratégica de la oferta de MICE en Meliá Hotels & Resorts
- ... Ser innovadores en el mercado con atributos que aporten valor
- ... Diferenciar los productos frente a los de la competencia
- ... Incrementar el valor de la marca
- ... Ofrecer flexibilidad para cumplir las expectativas de los clientes
- ... Diseñar servicios, a la medida, que generen lealtad hacia los productos de la Compañía
- ... Transmitir seguridad a los clientes de Meliá Hotels International

El concepto está ya presente en varios hoteles de la marca Meliá Hotels & Resorts de Madrid, referentes en el segmento MICE y a lo largo de 2016 se extenderá a Europa y América.



INTERNACIONALIZACIÓN

Durante este último año y siguiendo con la sólida apuesta por el crecimiento internacional, Meliá ha firmado la incorporación de 25 nuevos hoteles a su portfolio.



Este hecho responde a una clara vocación internacional y se ha vertebrado en torno las siguientes líneas de actuación:

 PRINCIPALES FOCOS DE LA ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN	Liderazgo vacacional y segmento <i>bleisure</i>
	Reconocimiento de las marcas
	Fórmulas poco intensivas en capital
	Alianzas con <i>Partners</i> estratégicos
	Crecimiento marca Paradisus
	Potenciación marca Sol

Claros ejemplos del liderazgo vacacional son la ampliación del portfolio en el Sudeste Asiático, con la firma de seis hoteles y en Cuba, el segundo país con mayor presencia de hoteles de Meliá, como gran destino vacacional, con la firma de dos hoteles.

Con la firma del The Imperial Boat House Beach Resort Koh Samui, Meliá inicia su actividad en Tailandia, segundo mercado más visitado del sudeste asiático.

Este foco vacacional, está directamente ligado al *rebranding* y potenciación de la marca Sol y a la diversificación de la marca Paradisus by Meliá, ampliando su presencia más allá del Caribe latinoamericano.

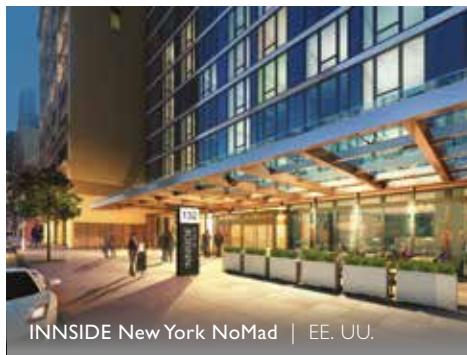
La Compañía ha firmado hoteles en las principales ciudades americanas y europeas con un elevado componente *bleisure* como son: Rio de Janeiro, Frankfurt y Lisboa e incrementado su presencia en Oriente Medio con la firma de dos hoteles en Doha y Dubai.

A lo largo de 2015, Meliá ha abierto trece nuevos hoteles, añadiendo 2.167 nuevas habitaciones a su portfolio operativo. El 85% de las nuevas habitaciones se sitúan fuera de España, destacando las aperturas de los hoteles Meliá La Defénse, ME Milán II Duca (Italia) y el Innside Manchester (UK).

Durante 2016, Meliá Hotels International conseguirá cumplir, con uno de los hitos más deseados en los últimos años, al abrir el primer hotel en Nueva York gestionado por Meliá, el **INNSIDE New York NoMad**, que supone la consolidación de una nueva marca *lifestyle* y cosmopolita, que hace su entrada por la puerta grande en el corazón de la Gran Manzana y, el **ME by Meliá Miami** ingreso de la marca más *lifestyle* en EE.UU. **ME Miami**, en uno de los destinos más visitados y populares de Estados Unidos abrirá sus puertas en la primavera de 2016.



INTERNACIONALIZACIÓN



PIPELINE





EUROPA

Reforzar la presencia en las principales ciudades estratégicas

Crecimiento en mercados ya presentes como Reino Unido, Alemania, Francia o Italia

Consolidar la presencia en España, con criterios selectivos



ASIA

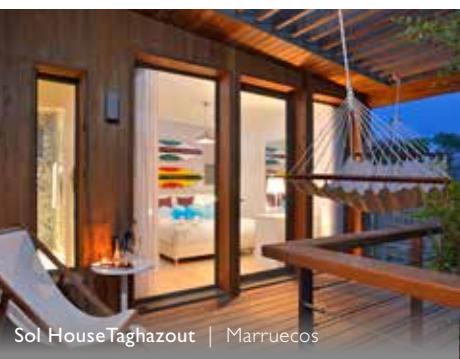
Impulsar el crecimiento en Asia-Pacífico y China

Expansión en los principales destinos de negocios y de ocio



ORIENTE MEDIO & ÁFRICA

Extender la red en los países de la región



La función inmobiliaria de Meliá como propietaria de activos ha continuado consolidándose durante 2015, creando e incrementando valor para el Grupo, en base a cuatro palancas:



- 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 que faciliten la expansión de la Compañía
- Optimizar el rendimiento del valor del m² inmobiliario

Así, durante este año, Meliá ha realizado avances significativos en la consolidación de su estrategia de alianzas con inversores con un perfil más institucional, sofisticado y enfocado, no sólo a la reconversión de activos, sino a la generación de alianzas para su expansión futura.

Rotación y Gestión de Activos

Meliá ha desarrollado un modelo proactivo de gestión del portfolio inmobiliario que considera las distintas fuentes de generación de valor de los activos y plantea la mejor opción para el desarrollo de los mismos, no sólo mediante la operación hotelera, sino también a través de la incorporación de otros usos comerciales.

En 2015 se ha materializado la venta de diez activos, que han ayudado a reducir la deuda del Grupo y generar nuevas alianzas con socios de alto potencial. Las plusvalías generadas han alcanzado los 47,3 M€.

Principales Operaciones 2015

- Cierre del acuerdo con Starwood Capital Group para la venta de seis hoteles vacacionales en España, por 178,2 M€. La operación generó unas plusvalías de 40,1 M€. Los seis hoteles involucrados en la operación representan un total de 2.933 habitaciones. La operación incluía los siguientes hoteles: Meliá Gorriones (Fuerteventura), Sol Lanzarote, Sol Príncipe (Málaga), Sol Ibiza, Sol Pinet Playa (Ibiza), Sol Mirlos-Tordos (Palmanova, Mallorca).
- Meliá, que ha mantenido la gestión de estos hoteles, se integró así en una *Joint Venture* constituida al 80% por una filial controlada por Starwood Capital Group y al 20% por Meliá, constituyendo un vehículo con vocación de crecimiento. En los próximos dos años se invertirán alrededor de 150 M€ en la renovación de estos hoteles fortaleciendo el relanzamiento de la marca Sol Hoteles & Resorts.
- Venta del complejo Calas de Mallorca (3 hoteles y 875 habitaciones) situado en Mallorca (España). El importe de la transacción ascendió a 23,6 M€ y las plusvalías netas de la operación fueron de 3,3 M€. Meliá continuará gestionando el complejo bajo régimen de alquiler variable.
- Venta del hotel Sol Falcó (450 habitaciones) ubicado en Menorca (España) por un importe de 20 M€ y unas plusvalías netas de 3,9 M€. Meliá continuará gestionando el hotel en régimen de alquiler variable.

Activos del Grupo como Palanca de Crecimiento

Meliá está impulsando la reconversión de sus activos para reforzar el reconocimiento de su portfolio de marcas e incrementar su posicionamiento en el segmento *premium* y *upscale*.

Durante 2015 se han iniciado varios proyectos de transformación. El emblemático hotel Meliá de Mar, en Mallorca, está siendo reconvertido en un hotel de lujo que será operado bajo la marca *premium*, Gran Meliá.



Gran Meliá De Mar | España

El antiguo hotel Ambassador (Madrid), en plena ruta de Velázquez abrirá sus puertas en 2016 como el nuevo cinco estrellas Gran Meliá Palacio de los Duques. Tras una reforma integral, el hotel ha sido admitido como miembro del selecto club Leading Hotels of the World. La estructura de este elegante palacio, que conserva elementos originales como la espectacular escalera central y un pequeño salón privado, cuenta con 180 habitaciones y suites, que rendirán homenaje al genial pintor español Velázquez.



Gran Meliá Palacio de los Duques | España

Las antiguas instalaciones del hotel TRYP Palma Center han sido totalmente remodeladas para convertirse en el nuevo INNSIDE Palma Center, que abrió sus puertas el 2015 en el centro de Palma de Mallorca, posicionándose como referente de vanguardia en el segmento de "ocio urbano". De este modo, llega el primer hotel de la marca INNSIDE by Meliá a Mallorca, contando con 101 habitaciones distribuidas en 6 plantas.



INNSIDE Palma Center | España



INNSIDE Palma Center | España

Crecimiento a través de Modelos Mixtos

Desde hace varios años los esfuerzos inmobiliarios de la Compañía se han centrado en impulsar la transformación de determinados hoteles posicionados en entornos maduros a través de proyectos integrales acometidos con socios estratégicos y con la colaboración y apoyo de entidades públicas, como línea de trabajo.

En 2015 Meliá ha continuado trabajando en la iniciativa de reposicionamiento de Magaluf (Mallorca, España), consolidando la relación con el fondo norteamericano Avenue Capital, principal socio del proyecto Calviá Beach, que se ha convertido en referente de la viabilidad de proyectos privados en España que apuestan por reinventar la oferta turística madura e impulsar la sostenibilidad económica y social de un destino, en colaboración con el sector público.

En el futuro, la Compañía continuará identificando activos estratégicos para desarrollar nuevas iniciativas a través de *Joint Ventures* e incorporando nuevos socios e inversores.

Optimizar el Rendimiento del Valor del M² Inmobiliario

Meliá cuenta con una estrategia de optimización del rendimiento del valor del m² inmobiliario, generando nuevas fuentes de ingresos para el activo. Sus líneas de actuación se centran en los siguientes aspectos:

- Integrar e innovar con nuevos conceptos de alimentos y bebidas mediante la incorporación de profesionales reconocidos y con potencial de desarrollo.
- 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 hoteleros, como locales, parkings, casinos, campos de golf y centros de deportes náuticos.
- Impulsar los hoteles urbanos como centros de ocio y diversión, uno de los atributos dentro del portfolio de marcas que incentive la entrada del cliente externo para disfrutar de un espacio atractivo. Tanto la marca ME by Meliá como la marca INNSIDE by Meliá cuentan con numerosos ejemplos de estos espacios y actualmente se están integrando en hoteles vacacionales reformados recientemente.
- Hacer extensivas las alianzas con marcas y grupos líderes al resto de hoteles y establecer relaciones con otras marcas.



ORGANIZACIÓN COMPETITIVA & EFICIENTE

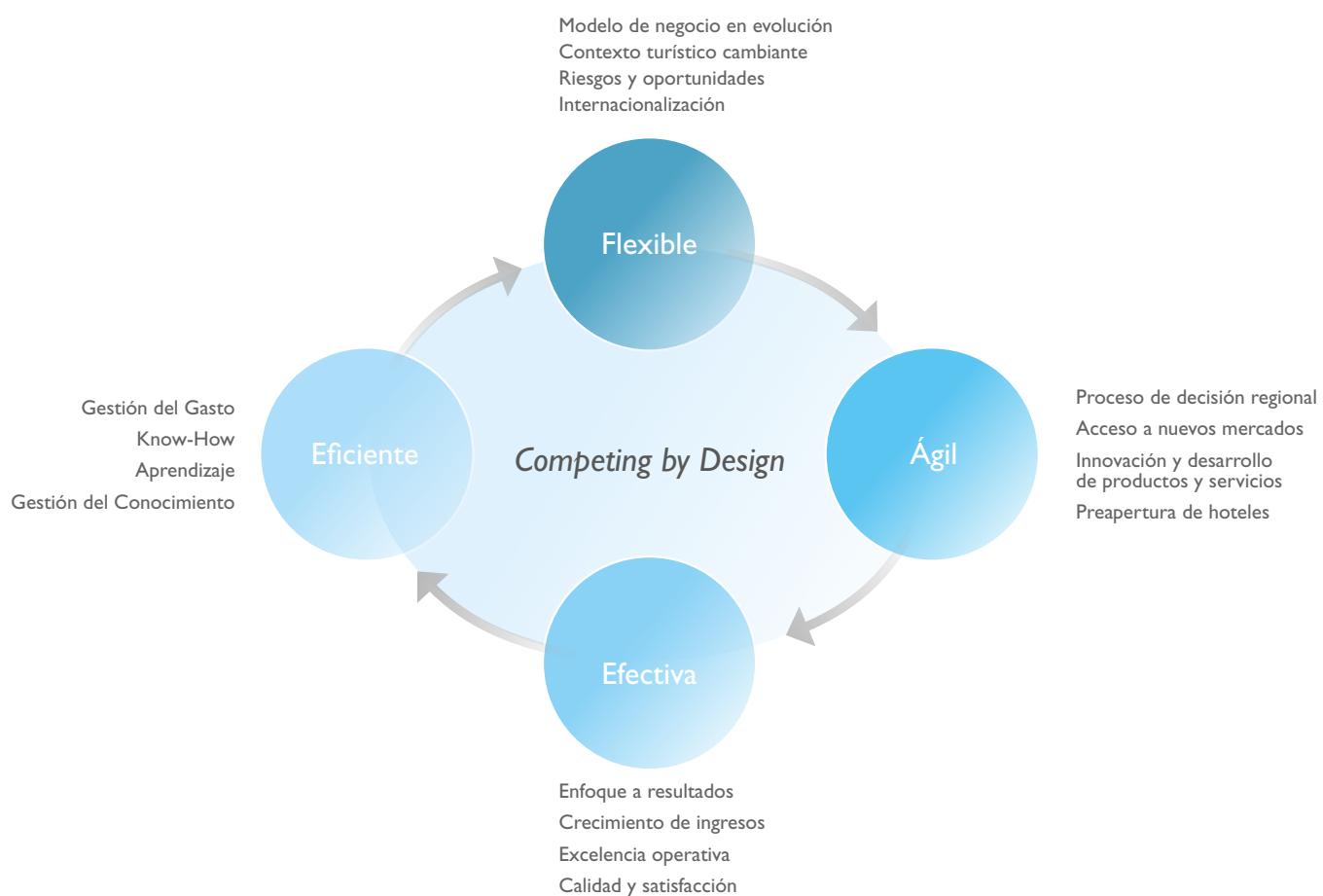
El contexto de la industria requiere organizaciones adaptables

El sector turístico está viviendo un cambio de paradigma en múltiples sentidos: innovación, tecnología, información y contenidos, nuevos productos, competencia tradicional y nuevos actores, cambios constantes en las demandas y expectativas de los turistas, entornos políticos y económicos adversos, etc.

Por ello, las empresas turísticas deben estar en condiciones de gestionar su actividad en entornos de cambio constante e incertidumbre, adaptándose a estas circunstancias con rapidez. La adaptabilidad se convierte de este modo en un elemento crítico para las estructuras en fase de renovación hacia la flexibilidad y con alto potencial de reinvenCIÓN continua cuando el contexto global así lo requiere.

Con el inicio del Plan Estratégico 2012-2014, Meliá inició un importante proceso de cambio, adaptación y evolución de un modelo organizativo tradicional a otro enfocado a potenciar una compañía ágil y eficiente, que estuviera en condiciones de acometer el importante proceso de crecimiento internacional y cambio cultural que Meliá se había marcado como objetivo.

La piedra angular de este proceso fue el proyecto *Competing by Design*. Esta iniciativa, liderada por el equipo de Organización de Meliá, se marcó como objetivo la adaptación de la estructura organizativa de la Compañía para dotarla de agilidad y excelencia, proporcionando más autonomía a las diferentes regionales del Grupo a nivel internacional y a la vez, mantener centralizadas la visión estratégica y el control global. El resultado, a cierre de Plan Estratégico 2012-2014 fue un modelo más liviano en la estructura corporativa global, más descentralizado, que dotaba de más recursos a las áreas regionales, fortaleciendo así la relación y la cercanía con el cliente, la proximidad al negocio y la potenciación del conocimiento de cada zona, con la consecuente aportación de valor.



En este sentido, Meliá ha demostrado ser, a lo largo de sus primeros 60 años de historia, una organización que adapta su estructura al contexto económico y necesidades de cada momento. Esta actitud de permanente adaptación ha permitido a la Compañía superar procesos complejos, crisis globales y contextos adversos. Sin duda, la superación de estas vicisitudes ha resultado posible gracias a que Meliá siempre ha contado con equipos en constante actitud de aprendizaje, en búsqueda de la excelencia, que ponen en marcha su máximo potencial y un altísimo compromiso con el Grupo.

De este modo, Meliá demuestra así una gran capacidad de comprender la complejidad a la que se enfrenta al operar en 41 países, de adquirir compromisos con los diferentes grupos de interés a los que aportar valor y potenciar sinergias a través del trabajo transversal, coordinado y en equipo.

Desde entonces hasta ahora, la constante reingeniería de procesos críticos en los que Meliá ha trabajado han impactado en la mejora de su rentabilidad permitiendo una gestión cada vez más ágil y competitiva.

Impulso Estratégico

El Impulso estratégico 2015 se ha focalizado en los siguientes aspectos:



REPUTACIÓN & RESPONSABILIDAD

Liderazgo desde la responsabilidad global en la gestión

Meliá Hotels International es la compañía hotelera líder en España y la decimoséptima del mundo, con siete reconocidas marcas hoteleras y presente en 41 países con 376 hoteles.

La Compañía ha consolidado una importante reputación que hoy es un activo esencial para crear y transmitir confianza, solidez, atracción de inversión, talento y solvencia hacia sus diferentes grupos de interés.

De este modo, la reflexión en torno a la reputación se hace en Meliá desde una perspectiva estratégica, en su sentido más amplio, ya que permite al Grupo diferenciarse de forma sostenida en el tiempo permitiendo dar respuesta a las expectativas que cada uno de sus grupos de interés tiene puestas en la Compañía. Para Meliá resulta esencial la gestión de este intangible al ser un concepto intrínsecamente relacionado con la aportación de valor económico y social.

Esta importante apuesta de Meliá está siendo reconocida por los principales monitores de medición de Reputación Corporativa en los que la cadena participa y en los que ha demostrado un importante desempeño.



MERCO EMPRESAS - LÍDERES / POSICIÓN 18 Meliá ha revalidado su liderazgo en el sector, por tercer año consecutivo, además de escalar 13 posiciones en el ranking global hasta la 18^a posición, entrando por primera vez en la historia en el Top 20 de empresas españolas con mejor reputación corporativa. Este histórico ascenso supone el máximo reconocimiento a la excelencia de su modelo de negocio y de responsabilidad corporativa, que durante el último trienio ha permitido a Meliá no sólo resistir la crisis global, sino consolidar su crecimiento internacional y liderar la innovación del sector.



MERCO RESPONSABILIDAD Y GOBIERNO CORPORATIVO / POSICIÓN 21 Meliá ha sido reconocida entre las 100 empresas españolas más responsables y con mejor gobierno corporativo de España, escalando 43 posiciones y situándose, como resultado en la posición 21. Este monitor empresarial incluye la visión de más de 2.000 altos directivos y expertos, así como 2.500 consumidores, que cada año eligen y valoran a las empresas más responsables y con mejor gobierno corporativo.



MERCO TALENTO / POSICIÓN 20 Meliá ha obtenido la primera posición en el ranking sectorial de Hostelería y Turismo de MERCO Talento, que analiza la gestión de personas, uno de los criterios clave para el crecimiento y la reputación de las organizaciones. La hotelera se sitúa así en la posición número 20 del ranking general de las mejores compañías españolas en gestión de talento, mejorando 11 posiciones respecto al año 2014. Este monitor evalúa la calidad laboral, la marca empleadora y la reputación interna de las principales empresas españolas.



CDP / INCLUSIÓN EN THE "A" LIST En 2015 Meliá ha sido reconocida como una de las mejores hoteleras del mundo por su desempeño en gestión medioambiental. Ha sido incluida en la "TOP A-List" en la que se incluyen las empresas con mejor desempeño y transparencia en materia de cambio climático, consideradas líderes en la lucha contra el calentamiento global, según la organización internacional CDP, impulsora de la economía sostenible y cuyo índice fue creado a petición de más de 800 inversores que representan más de un tercio del capital invertido en los mercados mundiales. Cada año, sólo un 5% de las más de 2.200 empresas evaluadas por CDP, son incluidas en la "A-List" en reconocimiento a los esfuerzos realizados para reducir emisiones y mitigar el cambio climático.

Meliá es consciente que su reputación está directamente relacionada con el vínculo que sus grupos de interés tienen con la Compañía, fruto del desempeño y comportamiento manifestado por la empresa a lo largo de su historia y describe su capacidad para generar valor hacia ellos. Por ello, Meliá trabaja para mejorar y reforzar esta reputación atendiendo a los compromisos que ha manifestado con cada uno de ellos, con el firme propósito de mejorar sus percepciones y expectativas, y teniendo presente los elementos que construyen la Reputación.

	Atractivo Emocional	Producto & Servicio	Innovación	Ética & Buen Gobierno	Resultados	Entorno Laboral	Ciudadanía	Compromiso de Meliá Hotels International con sus grupos de interés
Clientes	✓	✓	✓	✓			✓	Ofrecer a nuestros huéspedes sus mejores experiencias personalizadas de alojamiento, superando sus expectativas con la excelencia de nuestros mejores servicios
Sociedad		✓	✓	✓	✓	✓	✓	Buscar activamente la forma de generar prosperidad y desarrollo sostenible en las comunidades donde estamos presentes, respetando y fomentando su cultura, tradiciones y valores, con una especial atención a la infancia y a los colectivos más vulnerables
Medio Ambiente			✓	✓			✓	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
Proveedores	✓	✓	✓	✓	✓		✓	Aportar nuestra profesionalidad y dimensión para construir relaciones duraderas basadas en la confianza, el respeto y el beneficio mutuo
Empleados	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	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
Accionistas e Inversores	✓	✓	✓	✓	✓		✓	Gestionar la Compañía con criterios de transparencia, rigor y buen gobierno, para lograr rentabilidad e incremento de valor a medio y largo plazo
Propietarios y Socios		✓	✓	✓	✓		✓	Ofrecer los mejores servicios integrales para rentabilizar su inversión, gestionando con profesionalidad, seriedad y la confianza de una gran marca de prestigio internacional

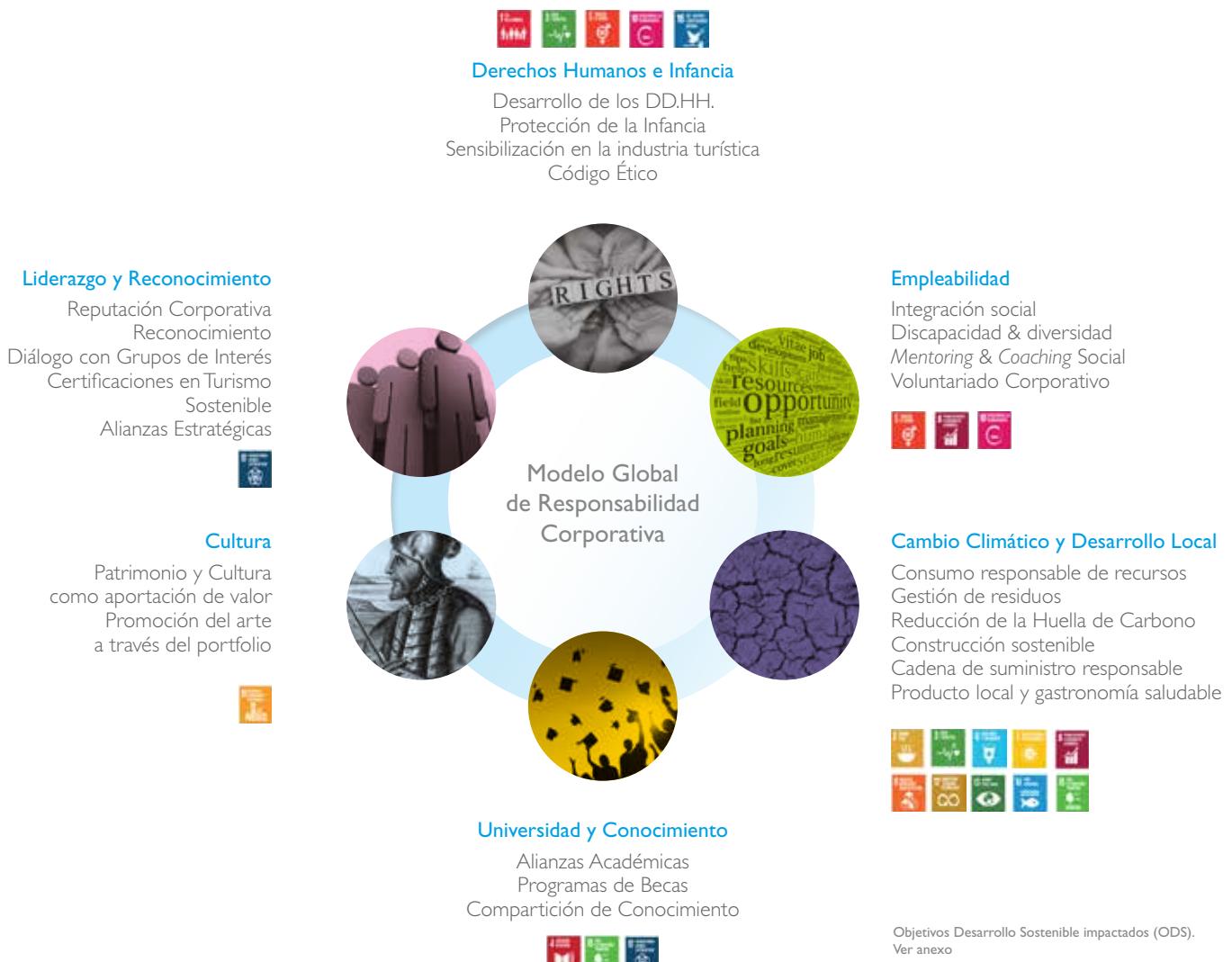
Planteamiento Global e Impacto Local

Tras el cierre del Plan Estratégico 2012-2014 el grado de madurez de Meliá a la hora de enfrentarse al avance constante en sus planteamientos en RSC se ha fortalecido y cuenta con un mayor vínculo con el negocio para aportar valor social. De este modo, la Compañía ha podido estructurar un modelo global que debe, de forma progresiva, ganar en presencia internacional.

Meliá desea que la implementación de este modelo propio y global de RSC allí donde opera, se adapte a cada contexto regional, a las necesidades sociales y retos propios, sin olvidar sus propias necesidades y prioridades como grupo hotelero. Sin duda, el entendimiento de los contextos regionales y los retos propios de cada área geográfica permitirá dotar al modelo del enriquecimiento necesario para generar valor compartido en cada zona.

Por ello, el modelo debe permitir el alineamiento entre la estrategia global de RSC con la adaptabilidad y flexibilidad requerida para asegurar su correcta implementación en cada país con el objetivo de generar el impacto positivo buscado y dando respuesta a las necesidades sociales locales.

Cada uno de los seis pilares que estructura el modelo está definido con objetivos claros y específicos con el deseo de generar valor y beneficios a las sociedades de las que la hotelera forma parte activa, y está vinculado con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) aprobados en la Cumbre para el Desarrollo Sostenible, que tuvo lugar en septiembre de 2015, en la que los estados miembros de la ONU aprobaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y que aspiran, entre otras cosas, a acabar con la pobreza extrema, combatir la desigualdad y la injusticia y afrontar el cambio climático.



Estos pilares marcan las líneas maestras de un modelo que se adapta a las diferentes situaciones, con el impulso que las regionales y sus unidades de negocio hacen ya al contar con un elevado grado de autonomía para implicarse de forma activa con innumerables acciones de impacto local. Los grandes asuntos de cada regional, y a los que Meliá quiere contribuir, están descritos en este documento enmarcados en la regionalización del modelo de RSC.



Objetivo	Beneficios para la Sociedad	Beneficios para Meliá	RSC Integrada	Reconocimiento	
 DD.HH. & Infancia	Integrar el respeto y la defensa de los DD.HH. en la gestión, con especial énfasis en la protección de la infancia vulnerable y dotando a la sociedad de un espacio seguro	Contar con un aliado cercano y un impulsor clave de los Principios Rectores para la mejora del bienestar social	Contar con un Marco de Referencia, un modelo de actuación con directrices universales, reconocidas enfocado a la diligencia en la gestión	Recursos Humanos Risk & Compliance Expansión Hoteles	 
 Empleabilidad	Contribuir al desarrollo del talento interno y a la mejora de las condiciones de acceso al mercado laboral a personas en riesgo de exclusión social	Contar con aliado clave en la adquisición y refuerzo de aptitudes y habilidades enfocadas a potenciar el talento local y la integración social a través del empleo	Desarrollar y captar talento repercutiendo de forma positiva en la comunidad local y en el negocio hotelero	Recursos Humanos Hoteles	
 Cambio Climático y Desarrollo Local	Potenciar el crecimiento y la cohesión social generando valor a las comunidades, y con la lucha contra el cambio climático desde nuestra posición de hoteleros	Seguridad que los recursos son consumidos de forma responsable y eficiente en aras de la generación de valor compartido para toda la comunidad	Gestionar la operativa hotelera de forma responsable, buscando la eficiencia y generando valor añadido al entorno	Obras & Servicios Técnicos Medio Ambiente Hoteles	
 Universidad y Conocimiento	Participar de forma activa en la comunicación bidireccional de conocimiento vinculado al turismo, la RSC y la reflexión estratégica en entornos académicos	Disponer de acceso a conocimiento experto y experiencia contrastada en la gestión estratégica de servicios turísticos, en un entorno dinámico, internacional e innovador	Presencia en entornos académicos, de investigación y talento futuro para enriquecer su conocimiento actual y desarrollo futuro	Meliá Hotels International	
 Cultura	Ser embajadores culturales de los destinos en los que estamos presentes, integrando el patrimonio en nuestros hoteles acercándolo a nuestros clientes	Contar con un aliado para la puesta en valor, difusión y conocimiento del patrimonio histórico, artístico y cultural	Refuerzo de su propuesta de valor turística, aprendizaje continuo y enriquecimiento cultural constante y directo	Marketing Hoteles	
 Liderazgo y Reconocimiento	Hacer de Meliá una compañía hotelera referente a nivel internacional, por su trayectoria, gestión responsable, capacidad innovadora y afán transformador	Reforzar los destinos que cuentan con nuestra presencia, incrementando su reputación, atractivo y potencial de crecimiento y desarrollo	Hacer de la reputación de Meliá una palanca de atracción de talento, inversión, aliados estratégicos e innovación	Meliá Hotels International	

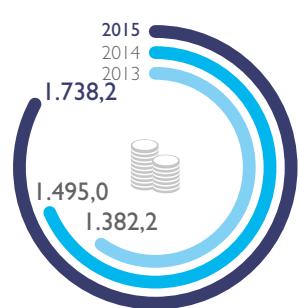


INDICADORES RELEVANTES

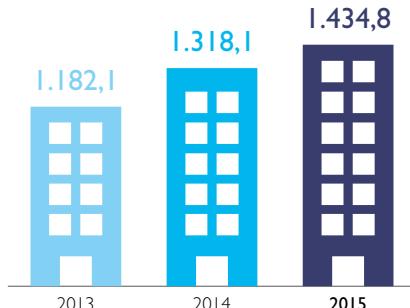
De cara a la medición de los avances en la estrategia de la Compañía, existen un conjunto de indicadores que permiten monitorizar la evolución y los resultados de las iniciativas implementadas. Además de los indicadores de rendimiento económico-financieros propios del negocio, se monitorizan otros indicadores de ámbito estratégico como los que se detallan a continuación.

ECONÓMICO-FINANCIEROS

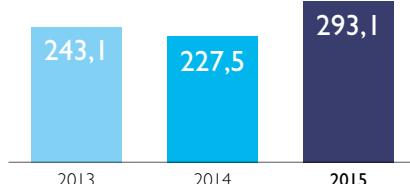
INGRESOS CONSOLIDADOS (M€)



INGRESOS HOTELEROS CONSOLIDADOS (M€)

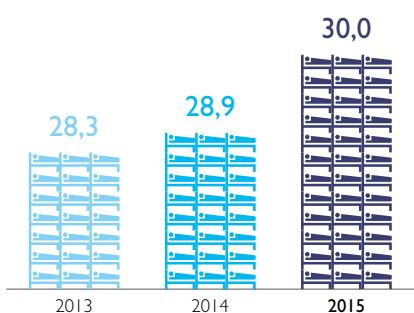


EBITDA CONSOLIDADO (M€)

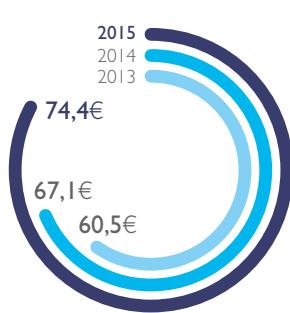


GESTIÓN HOTELERA

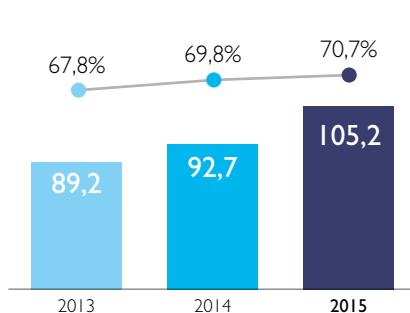
ESTANCIAS (M)



RevPAR CONSOLIDADO (€)

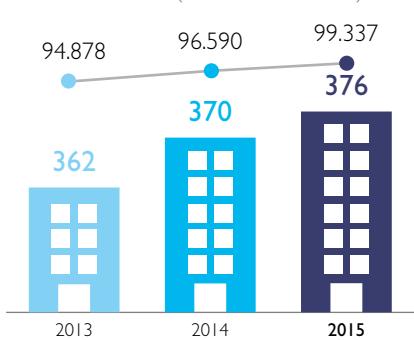


ARR (€) & OCUPACIÓN (%) CONSOLIDADO

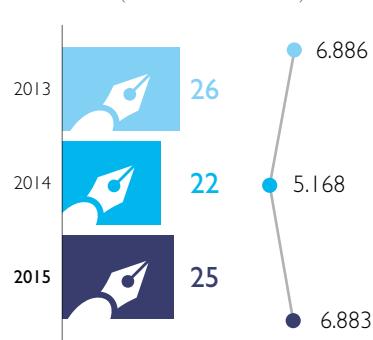


INTERNACIONALIZACIÓN DE LA COMPAÑÍA

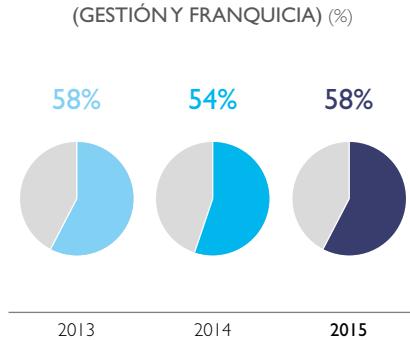
PORTFOLIO (# Hoteles/Habitaciones)



FIRMAS (# Hoteles/Habitaciones)



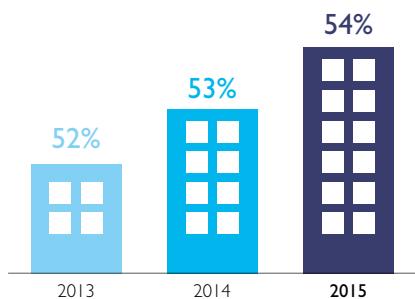
HABITACIONES OPERATIVAS (GESTIÓN Y FRANQUICIA) (%)



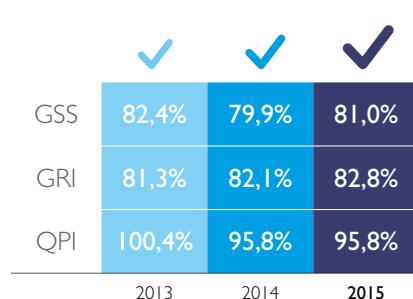
M=Millones

MARCAS E INNOVACIÓN

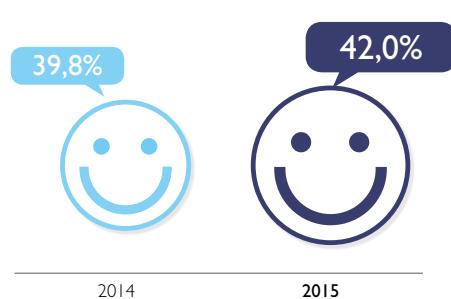
HOTELES PREMIUM & UPSCALE (%)



CALIDAD & SATISFACCIÓN (%)

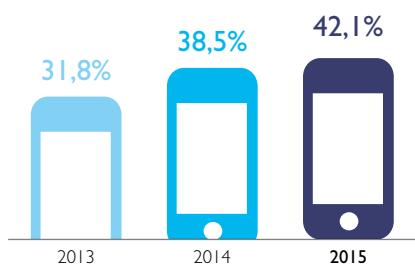


NET PROMOTER SCORE (%)

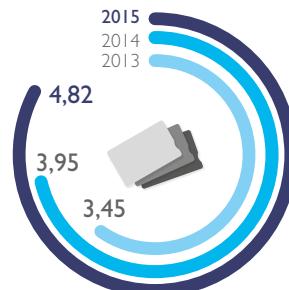


MELIÁ DIGITAL

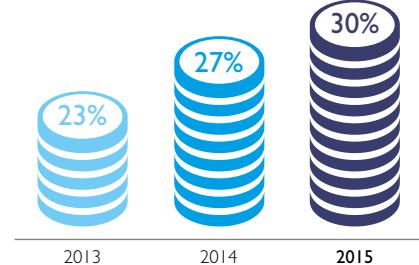
VENTAS CANAL PROPIO (%)



CLIENTES MELIÁREWARDS (M Clientes)

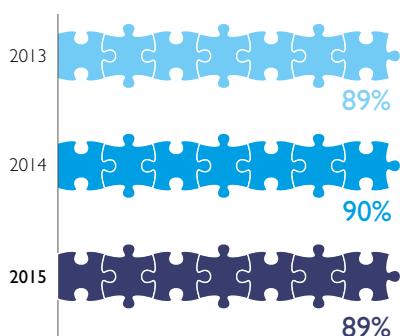


INGRESOS CLIENTES MELIÁREWARDS (%)



ORGANIZACIÓN COMPETITIVA & EFICIENTE

ÍNDICE DE COMPROMISO (%)



ORGULLO DE PERTENECIA (%)



PLANTILLA MEDIA (#)



RENDIMIENTO DEL NEGOCIO

Informe de Gestión



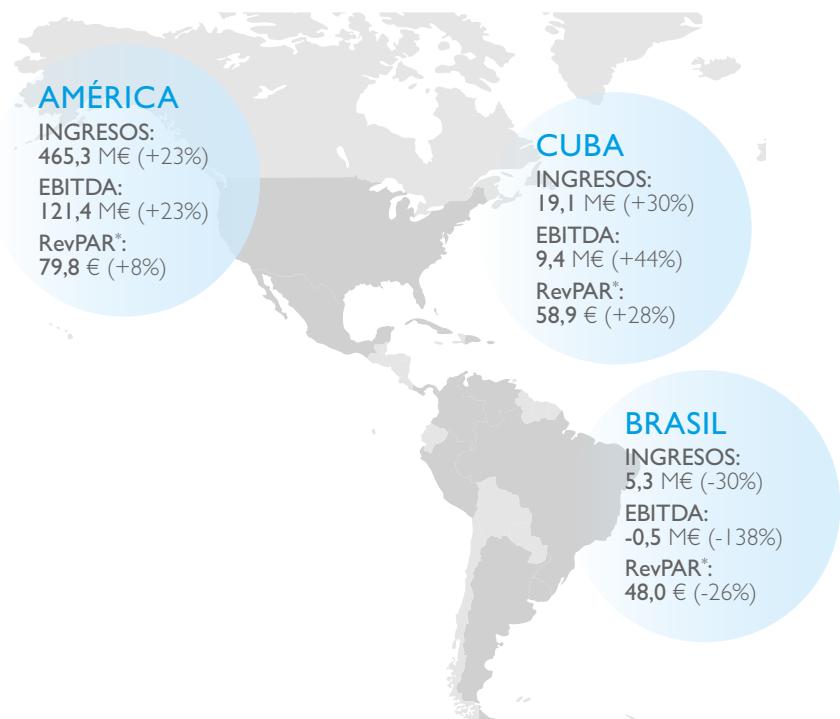
ME London | Reino Unido

INFORME DE GESTIÓN

DMA-EC >

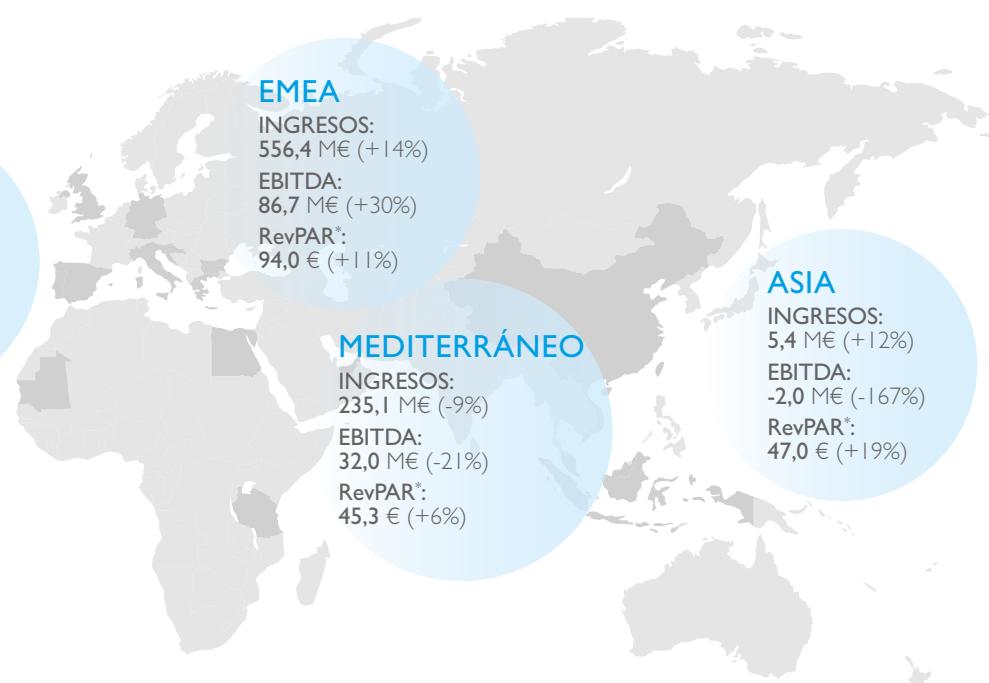
DATOS CONSOLIDADOS

INGRESOS	1.738,2 M€ (+16%)
EBITDAR	436,8 M€ (+24%)
EBITDA	293,1 M€ (+29%)
BENEFICIO NETO	40,5 M€ (+27%)



DATOS OPERACIÓN

RevPAR*	61,8 € (+10%)
ARR*	92,6 € (+9%)
OCUPACIÓN*	66,7% (+1%)



* Dato de Propiedad, Alquiler y Gestión. Datos Agregados

	MELIÁ	GRAN MELIÁ HOTELS & RESORTS	PARADISUS BY MELIÁ	MELIÁ HOTELS & RESORTS	INNSIDE BY MELIÁ	SOL hotels & resorts	TRYP HOTELS	TOTAL
Hoteles	7	11	9	103	16	78	90	314
Habitaciones	1.523	3.383	4.431	31.909	2.173	25.353	14.480	83.252
Hoteles Pipeline	5	4	2	24	21	6	-	62
Habitaciones Pipeline	878	1.258	1.079	7.631	4.189	1.050	-	16.085

Negocio Hotelero

En 2015 los ingresos de la gestora incluyen 135,9 millones de euros cuyo concepto son honorarios de gestión, de los cuales 54,6 millones están vinculados a la gestión de hoteles de terceros. En 2014 los honorarios de gestión totales alcanzaron 117,3 millones de euros, de los cuales 43,5 millones estaban vinculados a la gestión de hoteles de terceros.

Cabe tener en consideración además, que la contribución de la gestora incluye 47,2 millones de euros a nivel de ingresos, y 27,8 millones de euros negativos a nivel EBITDA, que no han sido imputados a ninguna de las divisiones regionales. Esto compara con 27,2 millones de ingresos y 13,7 millones de euros negativos a nivel EBITDA en 2014. Estas partidas se corresponden con ingresos y gastos asociados a la gestora a nivel corporativo.



MAGNITUDES ECONÓMICAS	2015	2014	Variación
Evolución Ingresos			
Contribución Hoteles en Propiedad y Alquiler	1.382,9	1.225,7	12,8%
Contribución Gestora	234,2	213,5	9,7%
Evolución EBITDA			
Contribución Hoteles en Propiedad y Alquiler	199,7	150,2	33,0%
Contribución Gestora	44,3	54,2	(18,3%)

MAGNITUDES ESTADÍSTICAS	2015	2014	Variación
Propiedad, Alquiler y Gestión			
% Ocupación	66,7%	66,1%	0,9%
RevPAR (€)*	61,8	56,1	10,2%
ARR (€)*	92,6	84,8	9,2%
Propiedad y Alquiler			
% Ocupación	70,8%	69,7%	1,5%
RevPAR (€)*	74,4	64,6	15,1%
ARR (€)*	105,2	92,7	13,4%

* RevPAR: ingresos por habitación disponible. ARR: tarifa media por habitación

PORTFOLIO HOTELES/HABITACIÓN	2015	2014	Variación
PROPIEDAD	Hoteles	48	58
	Habitaciones	14.713	18.257
ALQUILER	Hoteles	103	99
	Habitaciones	20.384	19.248
GESTIÓN Y FRANQUICIA	Hoteles	163	152
	Habitaciones	48.155	44.778
TOTAL	Hoteles	314	309
	Habitaciones	83.252	82.283

AMÉRICA

Tal y como se comentó en las cuentas anuales consolidadas del ejercicio 2014, el Gobierno de Venezuela introdujo en 2014 dos nuevos sistemas para el cambio de divisa, conocidos como SICAD I y SICAD II. En las cuentas anuales de 2014, la Compañía consideró que el tipo de cambio más apropiado a aplicar en la consolidación de sus dependientes venezolanas fue el SICAD II (49,99 bolívares por dólar americano a 31 de diciembre de 2014). Además, en febrero de 2015, las autoridades venezolanas realizaron una nueva reforma de su sistema cambiario, creando un nuevo sistema denominado SIMADI y derogando el SICAD II. A partir de la entrada en vigor del nuevo sistema cambiario, el tipo de cambio a aplicar por el Grupo para consolidar los balances de sus filiales venezolanas fue SIMADI, actualmente cerca de 200 bolívares venezolanos por dólar.

Los hoteles en propiedad y alquiler han registrado una mejora de los ingresos medios por habitación disponible o RevPAR del 20,6%, con una mejora del precio medio del 21,3%. Excluyendo Venezuela del perímetro, el RevPAR ha mejorado un 24,6% altamente influenciado por el tipo de cambio euro/dólar. En dólares, esta mejora ha sido del 3,8%.



MAGNITUDES ECONÓMICAS	2015	2014	Variación
Evolución Ingresos			
Contribución Hoteles en Propiedad y Alquiler	413,3	327,4	26,2%
Contribución Gestora	52,0	52,2	(0,4%)
Evolución EBITDA			
Contribución Hoteles en Propiedad y Alquiler	108,3	80,2	35,0%
Contribución Gestora	13,1	18,3	(28,3%)

MAGNITUDES ESTADÍSTICAS	2015	2014	Variación
Propiedad, Alquiler y Gestión			
% Ocupación	68,1%	68,9%	(1,2%)
RevPAR (€)*	79,8	74,0	7,9%
ARR (€)*	117,2	107,3	9,2%
Propiedad y Alquiler			
% Ocupación	71,5%	71,9%	(0,6%)
RevPAR (€)*	84,1	69,7	20,6%
ARR (€)*	117,6	97,0	21,3%

* RevPAR: ingresos por habitación disponible. ARR: tarifa media por habitación

PORTFOLIO HOTELES/HABITACIÓN	2015	2014	Variación
PROPIEDAD	Hoteles	14	14
	Habitaciones	5.883	5.903
ALQUILER	Hoteles	1	-
	Habitaciones	236	-
GESTIÓN Y FRANQUICIA	Hoteles	10	11
	Habitaciones	2.358	2.658
TOTAL	Hoteles	25	25
	Habitaciones	8.477	8.561

En el ejercicio 2015 los ingresos de la gestora incluyen 30,3 millones de euros, cuyo concepto son honorarios de gestión de los cuales 3,5 millones están vinculados a la gestión de hoteles de terceros. En 2014, los honorarios de gestión totales alcanzaron 27 millones de euros, de los cuales 3,5 millones estaban vinculados a la gestión de hoteles de terceros.

Dentro de la división América ha destacado especialmente la evolución de los hoteles en México, especialmente la contribución del hotel Paradisus Cancún, el cual ha mejorado sus ingresos totales en más de un 35% desde que la Compañía iniciara un proceso de cambio de marca en el hotel. Destacar igualmente la evolución de los dos complejos de Playa del Carmen (Paradisus La Perla y Paradisus La Esmeralda) que conjuntamente en su cuarto año de operaciones generaron más de 36 millones de dólares de EBITDA, convirtiéndose en el primer contribuyente hotelero en la cuenta de pérdidas y ganancias del Grupo.

Igualmente positiva ha sido la contribución de los hoteles en la República Dominicana, evolución muy meritoria teniendo en cuenta que el destino se ha visto muy afectado por la debilidad del mercado ruso, el cual cayó en cerca de un 80% en comparación con el año anterior, así como por una desaceleración generalizada en el segmento de grupos ligada en parte a la apreciación del dólar.

Expansión

El portfolio global de aperturas, incluyendo todas las divisiones, previstas por la Compañía (en adelante pipeline) a cierre de ejercicio 2015 incluyó un total de 62 hoteles y alrededor de 16.000 habitaciones, de los cuales 2 ya abrieron sus puertas durante estos primeros meses de 2016, uno de ellos incluido en la división América, el Meliá Braco Village en Jamaica, con 226 habitaciones explotadas en régimen de gestión. Se entiende que la apertura del Meliá Braco Village ayudará a consolidar la huella de la Compañía en el Caribe de habla inglesa tras la apertura del Meliá Nassau.

A cierre de año el pipeline de la Compañía en América incluyó 12 hoteles y 2.325 habitaciones, 5 de ellos con apertura prevista en 2016, incluido el Meliá Braco Village arriba mencionado. Así, en breve la Compañía contará con la apertura del Meliá Cartagena en Colombia y 3 hoteles en los Estados Unidos: el ME Miami y Meliá Costa Hollywood en Miami, y el INNSIDE Nueva York NoMad. Este último supone el único contrato de arrendamiento en todo el pipeline de la división América.



ME Miami | EE.UU.

EMEA

La evolución del negocio hotelero en la regional EMEA puede resumirse con los siguientes indicadores:



MAGNITUDES ECONÓMICAS	2015	2014	Variación
Evolución Ingresos			
Contribución Hoteles en Propiedad y Alquiler	511,5	444,9	15,0%
Contribución Gestora	44,9	43,8	2,5%
Evolución EBITDA			
Contribución Hoteles en Propiedad y Alquiler	66,9	50,9	31,5%
Contribución Gestora	19,8	16,0	23,5%
MAGNITUDES ESTADÍSTICAS	2015	2014	Variación
Propiedad, Alquiler y Gestión			
% Ocupación	67,7%	69,7%	(2,8%)
RevPAR (€)*	94,0	84,6	11,2%
ARR (€)*	138,9	121,4	14,4%
Propiedad y Alquiler			
% Ocupación	72,8%	72,7%	0,1%
RevPAR (€)*	105,3	94,7	11,2%
ARR (€)*	144,6	130,2	11,0%

* RevPAR: ingresos por habitación disponible. ARR: tarifa media por habitación

PORTFOLIO HOTELES/HABITACIÓN	2015	2014	Variación
PROPIEDAD	Hoteles	13	12
	Habitaciones	3.049	2.765
ALQUILER	Hoteles	39	38
	Habitaciones	6.606	6.546
GESTIÓN Y FRANQUICIA	Hoteles	21	22
	Habitaciones	3.576	3.582
TOTAL	Hoteles	73	72
	Habitaciones	13.231	12.893

En el ejercicio 2015 los ingresos de la gestora incluyen 31,3 millones de euros cuyo concepto son honorarios de gestión, de los cuales 2,7 millones están vinculados a la gestión de hoteles de terceros. En 2014, los honorarios de gestión totales alcanzaron 25,8 millones de euros, de los cuales 1,8 millones estaban vinculados a la gestión de hoteles de terceros.

Francia

Los lamentables ataques terroristas que tuvieron lugar en París el 13 de noviembre tuvieron un impacto negativo en los resultados reportados el cuarto trimestre del año en los hoteles en este país, registrándose en la ciudad una caída muy acusada de la demanda, especialmente procedente del segmento de ocio. En concreto, los hoteles operados por la Compañía registraron una caída de los ingresos medios del 12%, lo cual contrasta con un caída del 18% registrada por el *competitive set*, hoteles de la competencia, que debido a sus características conforman el grupo con el que comparar los resultados del Grupo.

El mejor comportamiento de Meliá con respecto al *competitive set* se ha debido parcialmente a la aportación del hotel Meliá París La Défense, que al ser menos dependiente del segmento de ocio, dado su sesgo al segmento negocios, ayudó a la Compañía a contener la caída de demanda y cancelaciones de reservas.

Alemania

Los resultados de los hoteles de Alemania han sido muy positivos a lo largo del ejercicio 2015, especialmente en Düsseldorf, destacando los resultados de los hoteles INNSIDE Düsseldorf Seestern, INNSIDE Düsseldorf Derendorf, INNSIDE Düsseldorf Hafen, INNSIDE Wolfsburg e INNSIDE München.

En el mercado de habla germana igualmente ha destacado la contribución del hotel Meliá Vienna, que progresivamente va consolidando su posicionamiento en el mercado reportando cifras muy positivas al inicio de 2016.

Italia

Año excelente para la industria hotelera en Italia, habiendo registrado los hoteles de la Compañía cifras muy positivas.

Cabe destacar que durante el ejercicio, la celebración de la Expo en Milán ha contribuido a que todos los hoteles de la Compañía en la ciudad registraran cifras exitosas, destacando especialmente la contribución del Meliá Milano y del ME Milán. Este último ha registrado en 2015 cifras por encima de las expectativas de la Compañía, alcanzando una tarifa promedio de más de 370€ por habitación y noche, en línea con los mejores hoteles del país.

Reino Unido

A pesar que 2015 ha sido un año difícil para los hoteles de la Compañía en el Reino Unido, cabe destacar que durante el último trimestre del año 2015 se ha divisado un cambio de tendencia, recuperando de nuevo niveles de crecimiento con respecto al año anterior, gracias fundamentalmente al mejor comportamiento de los hoteles Meliá White House y del ME London, el cual alcanzó una tarifa promedio de 300 libras por noche.

Premium Spain

Cabe recordar que esta división también incluye la contribución de una serie de hoteles localizados en España, ya que la segmentación de sus ingresos se engloba dentro de la categoría Premium.

De este modo, la división EMEA se ha visto también afectada por el excelente desempeño de algunos hoteles vacacionales españoles aquí incluidos tales como el ME Mallorca, ME Ibiza, Meliá de Mar o Gran Meliá Palacio de Isora.

En último caso, cabe destacar que en 2015 el Gran Meliá Palacio de Isora se ha consolidado como uno de los buques insignia para la Compañía, convirtiéndose en uno de los 5 principales contribuidores a los resultados del Grupo, aportando un EBITDA de alrededor de 17,5 millones de euros, un 20% por encima del año anterior.

En relación con el inventario de hoteles urbanos incluidos en este epígrafe, incidir en los buenos resultados aportados por los hoteles Gran Meliá Fénix y Meliá Barcelona Sky.

Expansión

El portfolio de firmas en EMEA incluye a cierre de 2015, 20 hoteles y alrededor de 4.000 habitaciones, con un buen equilibrio entre contratos en régimen de alquiler y en gestión.

De cara a 2016, la Compañía tiene prevista la apertura de 3 hoteles en alquiler en Alemania bajo el paraguas de la marca INNSIDE (INNSIDE Frankfurt, INNSIDE Aachen e INNSIDE Leipzig) así como dos hoteles en gestión, uno de ellos en Italia y otro en Marruecos.

MEDITERRÁNEO

La evolución del negocio hotelero en la regional Mediterráneo puede resumirse en los siguientes indicadores:

MAGNITUDES ECONÓMICAS	2015	2014	Variación
Evolución Ingresos			
Contribución Hoteles en Propiedad y Alquiler	205,7	227,3	(9,5%)
Contribución Gestora	29,4	31,6	(6,8%)
Evolución EBITDA			
Contribución Hoteles en Propiedad y Alquiler	16,5	25,5	(35,3%)
Contribución Gestora	15,5	14,9	3,8%
MAGNITUDES ESTADÍSTICAS	2015	2014	Variación
Propiedad, Alquiler y Gestión			
% Ocupación	67,4%	67,1%	0,4%
RevPAR (€)*	45,3	42,7	6,1%
ARR (€)*	67,2	63,6	5,7%
Propiedad y Alquiler			
% Ocupación	72,4%	71,5%	1,2%
RevPAR (€)*	52,3	48,1	8,7%
ARR (€)*	72,3	67,3	7,5%

* RevPAR: ingresos por habitación disponible. ARR: tarifa media por habitación

PORTFOLIO HOTELES/HABITACIÓN	2015	2014	Variación
PROPIEDAD	Hoteles	12	23
	Habitaciones	3.323	(3.808)
ALQUILER	Hoteles	21	18
	Habitaciones	6.464	5.597
GESTIÓN Y FRANQUICIA	Hoteles	48	40
	Habitaciones	18.084	15.339
TOTAL	Hoteles	81	81
	Habitaciones	27.871	(196)

En 2015 los ingresos de la gestora incluyen 25,7 millones de euros, cuyo concepto son honorarios de gestión y de los cuales 14,3 millones están vinculados a la gestión de hoteles de terceros. En 2014 los honorarios de gestión totales alcanzaron 23,4 millones de euros de los cuales 9,9 millones estaban vinculados a la gestión de hoteles de terceros.

Dado que la mayor parte de la producción generada por la división mediterránea tiene lugar en el tercer trimestre del año, coincidiendo con la temporada alta de los hoteles vacacionales en España, cabe comentar que la temporada estival registró un fuerte incremento en la demanda turística, tanto doméstica, como extranjera (excepto por la caída del mercado ruso), acusando una confluencia de factores endógenos, como la recuperación de la economía y el empleo en España, y exógenos, como la bajada del precio del petróleo, la evolución de los tipos de interés con el dólar y la libra, y lamentablemente, la inestabilidad de algunos destinos competidores de sol y playa en el Mediterráneo y norte de África.

Junto a esta favorable coyuntura, la excelente evolución de los hoteles vacacionales recogió a su vez los frutos de una clara apuesta por la innovación de productos y de la experiencia del cliente, luchando por posicionar los hoteles como los mejores en cada categoría y por enriquecer la experiencia de sol y playa mediante innovadores conceptos de alimentos y bebidas, ocio, compras, entretenimiento y bienestar.

Así, destaca la evolución del ingreso medio en hoteles renovados recientemente como el Meliá Cala Galdana y Sol Beach House Menorca, Sol House Aloha - Costa del Sol en Málaga, o Sol House Mallorca, que tras la renovación y posterior cambio de marca (*rebranding*) han logrado un cambio en su segmentación y favorecido incrementos de precio significativos, con un mayor porcentaje de reservas tempranas.

Los destinos más populares fueron las Islas Baleares, con una evolución destacada en Ibiza y Mallorca, registrándose una notable mejora en la segmentación y resultados de los hoteles de Magaluf (Proyecto Calviá Beach), así como las Islas Canarias, donde la Compañía ha alcanzado resultados récord en 2015.

En las Islas Canarias destaca especialmente la buena evolución del cuarto trimestre del año, cuando las mejoras de resultados frente al año anterior se intensificaron aún más debido fundamentalmente a las diferencias ocurridas entre Rusia y Turquía, hecho que agravó aún más la consideración de España como destino vacacional "refugio".

Expansión

Dentro del portfolio de próximas aperturas a cierre de año 2015 (62 hoteles), cabe destacar el hecho que uno de los hoteles ya está en funcionamiento dentro de la división Mediterráneo, el Sol Costa Atlantis, ubicado en Tenerife con 289 habitaciones operadas en régimen de alquiler, aprovechando el buen momento en la industria turística en España y la gran experiencia de la Compañía en este mercado.

El pipeline de este área incluye 3 hoteles y 1.725 habitaciones, incluyendo el hotel anteriormente mencionado, así como otros 2 contratos en régimen de gestión en Cabo Verde, uno de los cuales se prevé su apertura en 2016.



ESPAÑA

La evolución del negocio hotelero en la regional España puede resumirse en los siguientes indicadores:



MAGNITUDES ECONÓMICAS	2015	2014	Variación
Evolución Ingresos			
Contribución Hoteles en Propiedad y Alquiler	252,4	226,1	11,6%
Contribución Gestora	30,8	31,0	(0,7%)
Evolución EBITDA			
Contribución Hoteles en Propiedad y Alquiler	8,0	(6,5)	223,6%
Contribución Gestora	16,2	11,5	41,0%
MAGNITUDES ESTADÍSTICAS	2015	2014	Variación
Propiedad, Alquiler y Gestión			
% Ocupación	64,7%	61,3%	5,7%
RevPAR (€)*	53,2	47,7	11,6%
ARR (€)*	82,2	77,8	5,6%
Propiedad y Alquiler			
% Ocupación	67,0%	63,9%	4,9%
RevPAR (€)*	53,8	47,6	13,1%
ARR (€)*	80,3	74,5	7,8%

* RevPAR: ingresos por habitación disponible. ARR: tarifa media por habitación

PORTFOLIO HOTELES/HABITACIÓN	2015	2014	Variación
PROPIEDAD	Hoteles	9	9
	Habitaciones	2.458	2.458
ALQUILER	Hoteles	42	43
	Habitaciones	7.078	7.105
GESTIÓN Y FRANQUICIA	Hoteles	31	29
	Habitaciones	5.533	5.440
TOTAL	Hoteles	82	81
	Habitaciones	15.069	15.003

En el ejercicio 2015 los ingresos de la gestora incluyen 21,6 millones de euros cuyo concepto son honorarios de gestión, de los cuales 7,1 millones están vinculados a la gestión de hoteles de terceros. En 2014 los honorarios de gestión totales alcanzaron 18,1 millones de euros, de los cuales 5,3 millones estaban vinculados a la gestión de hoteles de terceros.

La división España atribuye los buenos resultados a la consistente recuperación observada en todos los segmentos, lo que ha permitido a la Compañía mantener su liderazgo en las ciudades más turísticas, beneficiándose de su amplia experiencia en los segmentos urbano y vacacional donde la estrategia *bleisure* (*business+leisure*), enfocada tanto al cliente de ocio como de negocios, ha permitido optimizar ocupaciones y tarifas.

La mejora en las ventas de la web melia.com y la optimización de la estrategia comercial favoreció una positiva evolución, sumado al intensivo programa de reformas, cambios de marca y renovación de hoteles urbanos.

Madrid

Durante el 2015, la tendencia general ha sido de recuperación del negocio en el segmento de ocio y negocios, así como en el segmento MICE (reuniones, incentivos, conferencias y eventos). Durante el periodo, también se dio un aumento del negocio de incidencias aeroportuarias, lo cual tuvo un impacto muy positivo en los hoteles en las cercanías de Barajas.

Tan solo destacar la excelente evolución del hotel Meliá Galgos, que ha mejorado sus resultados más de un 25% en comparación con el año anterior, tras concluir con un proceso de reforma del hotel.

Norte de España

El aumento de la demanda, gracias en parte a unas mejores condiciones climáticas en la región, especialmente durante el tercer y cuarto trimestre del año, así como un mayor número de conexiones aéreas, junto con el hecho de que la Compañía ha realizado mejoras en alguno de los hoteles, ha hecho que Meliá haya podido aplicar estrategias de gestión de ingresos más agresivas en tarifa. Destacaron especialmente los mejores resultados obtenidos en Bilbao o Zaragoza.

Sur de España

El buen comportamiento del segmento de ocio se vio igualmente reflejado en los buenos resultados en Marbella, Cádiz, Granada y Sevilla. La ciudad de Sevilla, además, se vio beneficiada por una intensa actividad en el segmento de congresos, dado que 2015 ha sido un año récord en lo que en número de eventos celebrados se refiere.

Este de España

La Compañía registró positivos resultados en Cataluña, Valencia, Alicante y Palma de Mallorca, con especial mención de aquellos hoteles especializados en el segmento de M&E (Meeting & Events – Reuniones y Eventos), el cual registró mejoras considerables. Destacan los hoteles Meliá Valencia, Meliá Sitges o Meliá Palas Atenea.

Expansión

En la cartera de hoteles firmada a cierre de 2015 no se ha incluido ningún hotel en la división España, ya que los dos únicos hoteles ubicados en España están incluidos en las regiones Mediterráneo y EMEA, y que la categoría *premium*, de uno de ellos, hace que deba ser incluido bajo esta última división.

Este hecho está totalmente alineado con la estrategia global de expansión a nivel Grupo, que apuesta fundamentalmente por la expansión de la Compañía en mercados internacionales y en la categoría *premium*.



Meliá Palas Atenea | España

CUBA

La evolución del negocio hotelero en la regional Cuba puede resumirse en los siguientes indicadores:



MAGNITUDES ECONÓMICAS	2015	2014	Variación
Evolución Ingresos			
Contribución Gestora	19,1	14,6	30,3%
Evolución EBITDA			
Contribución Gestora	9,4	6,5	43,5%
MAGNITUDES ESTADÍSTICAS	2015	2014	Variación
Gestión			
% Ocupación	70,4%	66,7%	5,5%
RevPAR (€)*	58,9	46,1	28,0%
ARR (€)*	83,7	69,0	21,3%

* RevPAR: ingresos por habitación disponible. ARR: tarifa media por habitación

PORTFOLIO HOTELES/HABITACIÓN	2015	2014	Variación
GESTIÓN Y FRANQUICIA	Hoteles	29	29
	Habitaciones	12.552	12.310
TOTAL	Hoteles	29	29
	Habitaciones	12.552	12.310

En 2015 los ingresos de la gestora incluyen 19,5 millones que están vinculados a la gestión de hoteles de terceros. En 2014 esta partida ascendió a 14,2 millones de euros.

Con casi 30 hoteles, agrupados en 23 contratos de gestión, y un total de 12.000 habitaciones, la división Cuba alcanzó un récord histórico de ingresos de 435,4 millones de dólares en 2015 y un total de 5,7 millones de estancias. Estos resultados se alcanzaron gracias a un importante crecimiento en los niveles de ocupación (70,4% de promedio anual) y la apertura del Meliá Jardines del Rey (1.176 habitaciones), último hotel incorporado al portfolio de la Compañía a finales del 2014.

Gracias a la mejor relación con Estados Unidos, destacó especialmente la evolución de los hoteles urbanos, cuyo epicentro en la Habana permitió alcanzar notables crecimientos en ocupación (casi 89% promedio anual) y un despegue de los ingresos medios de los tres hoteles gestionados en esta ciudad.

Expansión

En línea con las positivas perspectivas globales de la industria en el país, la división espera poder concretar importantes y nuevos proyectos en los próximos dos años, entre los que destacan la apertura del Meliá Internacional de Varadero (1.174 habitaciones en 2018), la renovación del TRYP Habana Libre y su reconversión a la marca Meliá (2017-2018), la construcción del Meliá Trinidad (400 habitaciones en 2018) y la eventual introducción de nuevas marcas como INNSIDE y ME en dos nuevos proyectos en el casco histórico de La Habana.

La cartera de la Compañía a cierre de año incluye 3 hoteles y alrededor de 2.000 habitaciones.

ASIA

La evolución del negocio hotelero en la regional Asia puede resumirse en los siguientes indicadores:



MAGNITUDES ECONÓMICAS	2015	2014	Variación
Evolución Ingresos			
Contribución Gestora	5,4	4,9	12,0%
Evolución EBITDA			
Contribución Gestora	(2,0)	(1,0)	(166,6%)

MAGNITUDES ESTADÍSTICAS	2015	2014	Variación
Gestión			
% Ocupación	61,2%	65,3%	(6,3%)
RevPAR (€)*	47,0	39,6	18,7%
ARR (€)*	76,8	60,6	26,7%

* RevPAR: ingresos por habitación disponible. ARR: tarifa media por habitación

PORTFOLIO HOTELES/HABITACIÓN	2015	2014	Variación
GESTIÓN Y FRANQUICIA	Hoteles	10	8
	Habitaciones	2.836	2.505
TOTAL	Hoteles	10	8
	Habitaciones	2.836	2.505

En 2015 los ingresos de la gestora incluyen 3,2 millones vinculados a la gestión de hoteles de terceros, ascendiendo a 2,8 millones de euros en el 2014.

Los resultados reportados por la división se han visto altamente afectados por la evolución del tipo de cambio. Si analizamos la evolución de la división en dólares, el ingreso medio por habitación disponible (RevPAR) habría mejorado un 0,2% frente al 2014.

La principal desviación negativa se encuentra en los hoteles Meliá Bali y Gran Meliá Jakarta. Esta desviación en dólares se explica en parte por la devaluación de la rupia en Indonesia.

En el lado positivo, destaca la mayor aportación del hotel Gran Meliá Xian, incorporado en el portfolio de la Compañía en octubre de 2014, con resultados por encima de lo previsto en su presupuesto.

Expansión

A día de hoy, la región cuenta con 30 hoteles entre operativos y pipeline y casi 8.000 habitaciones, en países como China, Mongolia, Malasia, Vietnam, Myanmar e Indonesia, todos ellos bajo un modelo de gestión hotelera.

Según el Plan Estratégico 2016-2018 elaborado por la Compañía, éste seguirá siendo el modelo con el objetivo de crecer un mínimo de 10 hoteles por año, lo que llevará a la Compañía a alcanzar no menos de 60 hoteles para finales de 2018. En cualquier caso, no se descarta algún movimiento estratégico en la zona en el caso de destinos claves.

BRASIL

La evolución del negocio hotelero en la regional Brasil puede resumirse con los siguientes indicadores:



MAGNITUDES ECONÓMICAS	2015	2014	Variación
Evolución Ingresos			
Contribución Gestora	5,3	7,6	(29,7%)
Evolución EBITDA			
Contribución Gestora	(0,5)	1,4	(138,2%)

MAGNITUDES ESTADÍSTICAS	2015	2014	Variación
Gestión			
% Ocupación	54,9%	59,7%	(7,9%)
RevPAR (€)*	48,0	65,3	(26,5%)
ARR (€)*	87,4	109,5	(20,2%)

* RevPAR: ingresos por habitación disponible. ARR: tarifa media por habitación

PORTFOLIO HOTELES/HABITACIÓN	2015	2014	Variación
GESTIÓN Y FRANQUICIA	Hoteles	14	13
	Habitaciones	3.216	2.944
TOTAL	Hoteles	14	13
	Habitaciones	3.216	2.944

En 2015 los ingresos de la gestora incluyen 4,1 millones vinculados a la gestión de hoteles de terceros. Esta partida ascendió a 5,9 millones de euros en el 2014.

El ejercicio 2015 ha sido especialmente difícil para la división Brasil, dada la complicada situación política y económica del país. Factores como el retroceso en el nivel de inversiones, la caída del Producto Interior Bruto, la subida de los tipos de interés, las elevadas tasas de desempleo, así como la devolución de la moneda local (real) frente al euro y al dólar, de casi un 40%, generaron una importante desaceleración en el consumo interno, afectando a la industria hotelera en general, y en concreto al Grupo, dado que los hoteles que la Compañía gestiona en el país, son fundamentalmente hoteles urbanos muy expuestos al segmento de negocios.

Expansión

El portfolio de próximas aperturas a cierre de ejercicio incluye 4 hoteles y alrededor de 1.200 habitaciones, incluyendo dos hoteles que tienen prevista su apertura en 2016, entre ellos el Gran Meliá Nacional Rio, con 472 habitaciones.

Real Estate

En 2015 los ingresos totales generados por la unidad de negocio Real Estate han alcanzado 69,9 millones de euros, de los cuales 61,2 millones de euros están vinculados a ventas así como a revalorizaciones de activos.

En el marco de la rotación de activos, los principales hitos han sido:

- La venta de un paquete de 6 hoteles vacacionales ubicados en España a una *joint venture* formada en un 80% por el Grupo Starwood Capital Group y en un 20% por Meliá Hotels International. El precio de venta alcanzó 178,2 millones de euros, con un impacto neto a nivel de caja de 150 millones de euros. La plusvalía neta generada a nivel EBITDA fue de 40,1 millones de euros
- La venta del complejo Calas de Mallorca, en Mallorca, con 875 habitaciones. La transacción ascendió a 23,6 millones de euros y 3,3 millones de euros de plusvalía neta
- La venta del hotel Sol Falcó en Menorca, con 450 habitaciones. El precio de venta ascendió a 20 millones de euros y generó una plusvalía neta de 3,9 millones de euros

Todas las operaciones arriba mencionadas generaron a nivel EBITDA unas plusvalías netas totales de 47,3 millones de euros, lo que compara con 14,9 millones de euros en 2014 asociados a la venta del hotel Sol Aloha Puerto.

En relación con los ingresos asociados a revalorizaciones de activos, informar que en 2015 se han generado 2,4 millones de euros por este concepto, mientras que en 2014 se generaron ingresos por 7,8 millones de euros, principalmente vinculados a los centros comerciales que el Grupo posee en América.

De cara a 2016, la Compañía tiene como objetivo generar ventas de activos adicionales, aprovechando los ciclos inmobiliarios en los diferentes mercados estratégicos, a la vez que se sigue avanzando en la consolidación del modelo de *joint ventures* como un elemento dinámico y esencial en la estrategia del Grupo, que tiene como objetivo reforzar el rol de Compañía como gestora de hoteles.



Meliá Gorriones | España

Club Meliá

Las ventas generadas por el Club Meliá crecieron en 2015, ayudadas por la apreciación del dólar frente al euro, dado que casi la totalidad de los ingresos del Club Meliá están denominados en dólares.

El número de semanas vendidas, principal fuente de ingresos del club vacacional, estuvo ligeramente por debajo del año anterior, en parte debido a la desaceleración de las ventas en Puerto Rico, así como las menores ventas realizadas a clientes procedentes de determinados mercados emergentes tales como Argentina, Brasil o Venezuela, con el fin de minimizar, en la medida de lo posible, efectos asociados al riesgo país.

En cuanto a la actividad en México, la fuerte apreciación del dólar estadounidense frente al peso mexicano afectó fuertemente al mercado local (principal cliente en las unidades vacacionales ubicadas en México), dado que la moneda de pago es el dólar.

Para concluir con la evolución del Club Meliá en 2015, cabe destacar que en el tercer trimestre del año la Compañía ha cesado su actividad de ventas y marketing en España. Si bien el Club Meliá continuará atendiendo a los clientes ya existentes, la Compañía no venderá unidades adicionales en España, algo que tuvo un impacto significativo en las ventas del cuarto trimestre del año y que, igualmente, tendrá un impacto en las ventas esperadas de 2016.

En adelante, el Plan Estratégico 2016-2018, se centrará en los siguientes aspectos:

- Redefinir la estrategia de productos y servicios de Club Meliá y su posición en el mapa de marcas de la Compañía
- Rediseñar e implantar estrategia de generación de *leads* con foco en el área digital
- Redefinir, optimizar y estandarizar los procesos de venta creando una sistemática única y propia
- Identificar oportunidades con socios estratégicos



Meliá Puerto Vallarta | México

MELIÁ PARA EL MUNDO

Modelo de Gobierno

Gobierno Corporativo

Gestión de Riesgos

Relación con Grupos de Interés

Cash-Flow Social

Ánálisis de Materialidad

Clientes

Propietarios y Socios

Equipo Humano

Proveedores

Accionistas e Inversores

Sociedad

Medioambiente

Responsabilidad Social Corporativa

Política de Responsabilidad Social

Impulso Regional

Calviá, un modelo sostenible

Alianzas Estratégicas

MODELO DE GOBIERNO

G4-34 >

G4-36 >

Gobierno Corporativo

Como empresa responsable, la actividad y las decisiones de Meliá se guían, entre otros, por los principios de transparencia, diligencia y separación de funciones entre los órganos involucrados en su adopción, ejecución y control.

La **Junta General de Accionistas** es el máximo órgano de decisión de la Compañía y el **Consejo de Administración**, el órgano que asume la gestión y supervisión de la actividad.

Además, se integran en la estructura organizativa de decisión y ejecución de los acuerdos adoptados en Junta y Consejo, el **Consejero Delegado y Vicepresidente**, así como la Dirección Ejecutiva colegiada conformada por el **Senior Executive Team (SET)**.

Las directrices de actuación, en materia de Gobierno Corporativo, están conformadas por los principios, compromisos y líneas de actuación definidas en sus Políticas, Normas Internas y el Código Ético, aprobado en el año 2012, sin perjuicio que, como empresa cotizada en Bolsa, no sólo cumple con la legalidad vigente, sino que trabaja en la implantación de las recomendaciones establecidas en el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, aprobado por la CNMV el 18 de Febrero 2015.

Para Meliá y su Grupo, el hecho de contar con un marco de adopción y ejecución de decisiones jerarquizado, transparente y claramente establecido, refuerza una visión en el medio y largo plazo que asegure la sostenibilidad de su actividad, el cumplimiento de las expectativas de sus grupos de interés y la generación de valor económico y social desde su compromiso y valores corporativos: **vocación de servicio, excelencia, innovación, proximidad y coherencia**.

G4-38 >

G4-39 >

Órganos de Gobierno

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

MISIÓN

Es el máximo órgano de decisión de la Sociedad y sus funciones se encuentran reguladas en el artículo 30 de los Estatutos Sociales y en el artículo 3 del Reglamento de la Junta General de Accionistas

FUNCIONES

Entre otras, destacan las siguientes:

- Nombra, reeige y separa a los miembros del Consejo y a los auditores de cuentas, y ejercita la acción social de responsabilidad contra los mismos
- Aprueba las cuentas anuales individuales y consolidadas, la aplicación del resultado y la gestión social
- Aumenta o reduce el capital social
- Emite obligaciones, bonos u otros valores análogos
- Transforma, fusiona, esconde segregada y cede globalmente activos y pasivos o disuelve la Sociedad.
- Aprueba la modificación de los Estatutos Sociales
- Aprueba la adquisición, enajenación o aportación a otra sociedad de activos esenciales y la transferencia a entidades dependientes de actividades esenciales desarrolladas hasta ese momento por la Sociedad
- Aprueba la Política de Remuneración de los Consejeros
- Aprueba y modifica el Reglamento de la Junta General de Accionistas
- Otorga facultades al Consejo
- Decide sobre asuntos sometidos a su consideración por acuerdo del Consejo
- Decide lo procedente sobre todas aquellas cuestiones que no se determinen especialmente en los Estatutos

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

MISIÓN

Es el máximo órgano de gestión y supervisión de la Sociedad y sus funciones se encuentran reguladas en el artículo 34 de los Estatutos Sociales y artículo 5 del Reglamento del Consejo de Administración

FUNCIONES

Entre otras, destacan las siguientes:

- Ostenta la representación y personalidad de la Compañía
- Realiza y otorga toda clase de contratos, actos y documentos
- Convoca la Junta y ejecuta y cuida que se cumplan los acuerdos tomados por dicho Organismo
- Acepta, en su caso, las dimisiones de los miembros que lo componen
- Identifica los principales riesgos de la Sociedad
- Aprueba Políticas

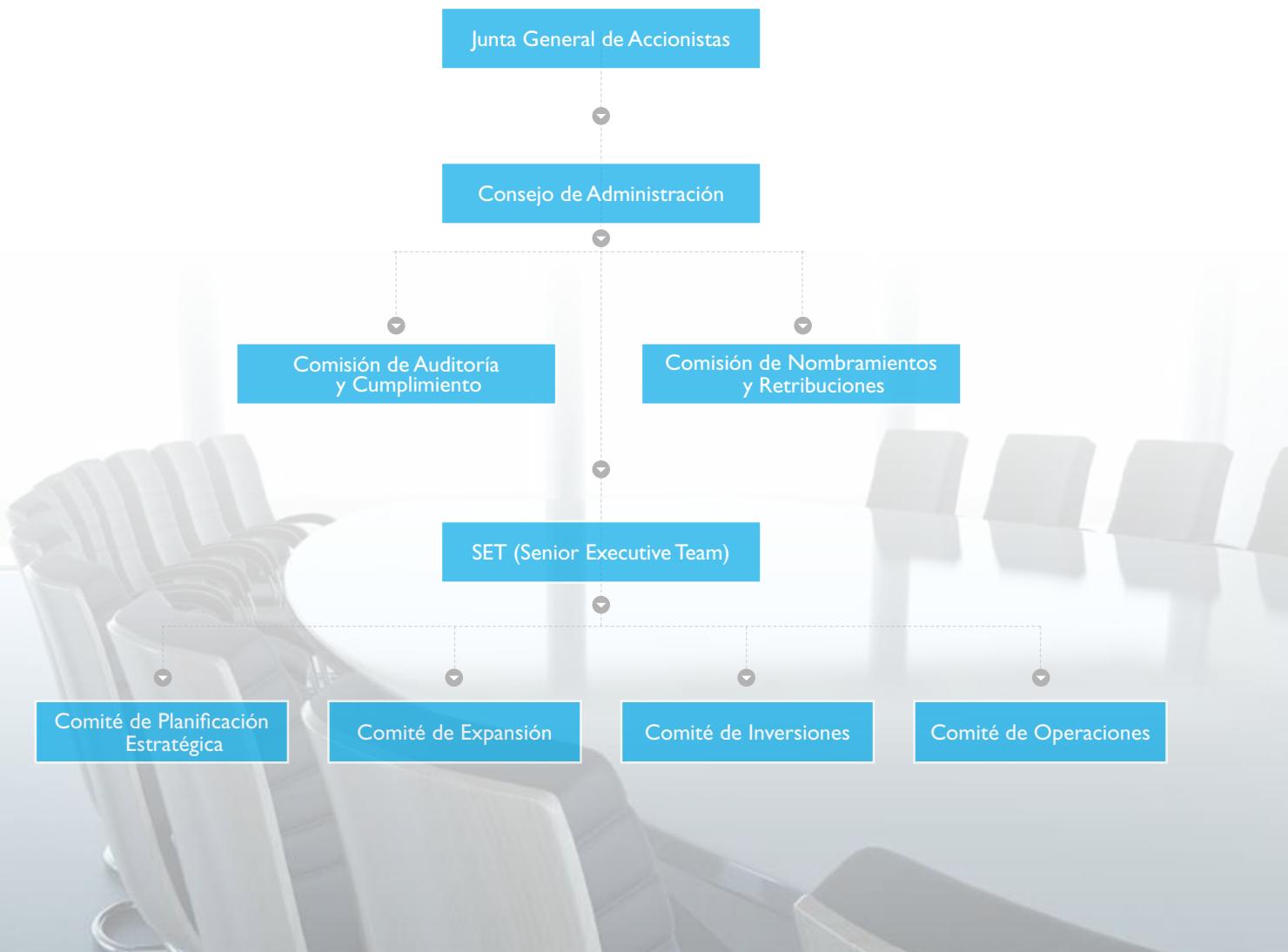
El Artículo 6 del Reglamento del Consejo de Administración establece que el criterio que debe presidir en todo momento la actuación del Consejo es obrar con diligencia, lealtad y buena fe y en el mejor interés de la Sociedad, a través de la salvaguarda de la viabilidad y continuidad de la Sociedad y de la maximización de su valor a largo plazo, sin que ningún accionista reciba un trato de privilegio en relación a los demás

COMPOSICIÓN DEL CONSEJO 2015

10 miembros:

- 2 Consejeros Ejecutivos (Presidente y Consejero Delegado)
- 3 Consejeros Externos Dominicanos
- 4 Consejeros Externos Independientes
- 1 Consejero Externo con la categoría de "Otros"

CONSEJERO DELEGADO Y COMISIONES		
CONSEJERO DELEGADO D. Gabriel Escarrer Jaume, como Consejero Delegado de la Sociedad, tienen delegadas la totalidad de facultades del Consejo de Administración, salvo las indelegables, llevando a cabo de forma ordinaria sus funciones como Primer Ejecutivo de la Sociedad	COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CUMPLIMIENTO Composición Actual – 4 miembros 2 Consejeros Externos Independientes (siendo uno de ellos su Presidente), un Consejero Dominicinal y un Consejero Externo "Otro" Regulación ■ Artículo 39 bis de los Estatutos Sociales ■ Artículo 14 del Reglamento de Consejo de Administración Funciones Asignadas Entre otras, destacan las siguientes: ■ Supervisar el proceso de información financiera ■ Mantener la relación con los auditores externos de la Sociedad ■ Revisar las Cuentas de la Sociedad ■ Examinar el cumplimiento del Reglamento Interno de Conducta en los Mercados de Valores, el Reglamento del Consejo y, en general, las reglas de gobierno de la Sociedad ■ Informar, con carácter previo al Consejo sobre todas las materias previstas en la Ley, los Estatutos, el Reglamento del Consejo y, en particular, sobre: (i) la información financiera que la Sociedad deba hacer pública periódicamente; (ii) la creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales y (iii) las operaciones con partes vinculadas	COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES Composición Actual – 4 miembros 3 Consejeros Externos Independientes (siendo uno de ellos su Presidente) y un Consejero Dominicinal Regulación ■ Artículos 39 Ter de los Estatutos Sociales ■ Artículo 15 del Reglamento de Consejo de Administración Funciones Asignadas Entre otras, destacan las siguientes: ■ Formula y revisa los criterios que deben seguirse para la composición del Consejo ■ Eleva al Consejo las propuestas de nombramiento de Consejeros Independientes e informa de las propuestas de nombramiento de los restantes Consejeros ■ Propone al Consejo los miembros que deban formar parte de cada una de las Comisiones ■ Propone al Consejo la política de retribuciones de los Consejeros ■ Informar en relación a las transacciones que impliquen o puedan implicar conflictos de intereses ■ Coordina el informe para la evaluación de la calidad y eficiencia del funcionamiento del Consejo y de las Comisiones ■ Informar, con carácter previo al Consejo sobre todas las materias previstas en la Ley, los Estatutos y el Reglamento del Consejo de Administración



Principales Modificaciones 2015

En el contexto de la actualización normativa establecida por la Ley 31/2014, de 3 de Diciembre, que modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, se han producido los siguientes cambios en la Sociedad durante el ejercicio 2015:

- Modificación de los **Estatutos Sociales y el Reglamento de la Junta General de Accionistas**, en la Junta General de Accionistas celebrada en fecha 4 de Junio 2015.
- Modificación del **Reglamento del Consejo de Administración** y la aprobación de su Texto Refundido, entre cuyas principales modificaciones se incluía la supresión de la Comisión de Estrategia, al estar residenciada en el Consejo de Administración la adopción de las decisiones en la materia. El Consejo de Administración, celebró la sesión en fecha 26 de Noviembre 2015.
- Nombramiento de **Consejero Independiente Coordinador**, así como la modificación de la composición de las **Comisiones Delegadas del Consejo**, en la sesión del Consejo de Administración de fecha 26 de Noviembre 2015.



Mark Hoddinott
EVP Real Estate

Gabriel Cánaves
EVP Human Resources

Pilar Dols
EVP Finance &
Administration

Gabriel Escarrer
Vicepresidente y
Consejero Delegado

Comité Ejecutivo (Senior Executive Team)

André P. Gerondeau
EVP Hotels

Juan Ignacio Pardo
EVP Legal &
Compliance

Sistemas Internos de Control y Auditoría

La Dirección de Auditoría Interna de Meliá es un órgano interno independiente, con alcance global, que asegura que, los controles internos establecidos son adecuados para mitigar los riesgos, los procesos de control son eficaces y eficientes, y que las normas y procedimientos establecidos sean cumplidos por toda la organización.

La independencia está asegurada por la estructura de la organización y las líneas de reporte asignadas.

La actividad propia de auditoría es evaluar los diferentes ámbitos de la organización con cierta exposición al riesgo y asegurar que las operaciones y la integridad de la información financiera y operativa cumple con las Políticas, Normas y Procedimientos de la Compañía y la ley o regulación aplicable en el entorno que le aplica.

En su proceso de control y verificación, detecta oportunidades de mejora continua en los procesos de control, como devenir de la integración de nuevos sistemas informáticos.

La cobertura de la labor de Auditoría Interna se centra en los siguientes ámbitos:

- Contables y operativos
- Normas, procesos y procedimientos
- Contratos con terceros
- Cambios en la dirección de hoteles
- Sistemas de Información global/corporativo y de centros de negocio
- Cumplimiento normativo en materia de salud y riesgos laborales (España)
- LOPD
- Sistema de control interno de la información financiera (SCIIF)

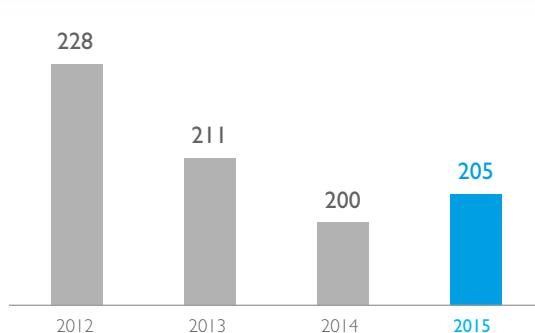
Meliá lleva a cabo auditorías a nivel mundial tanto en oficinas corporativas y regionales, así como en otros negocios:

- Hoteles
- Club Meliá
- Otros negocios (casinos, parques temáticos, etc.)
- Centros comerciales
- Sociedades

Los procesos de auditoría tienen lugar tanto de modo presencial, en el centro o unidad de negocio objeto de la auditoría, como a distancia, desde los departamentos de auditoría ubicados tanto en España como en México.

Esta gestión es posible por la incorporación de los sistemas y la tecnología apropiada, para el tratamiento y análisis de los datos de forma centralizada y mejorar los ratios de eficiencia y seguridad.

PROCESOS DE AUDITORÍA PRESENCIAL (#)



PAÍSES AUDITADOS Y N° DE AUDITORÍAS (2015)

Alemania	1	2	Cuba	2	México	1
Austria	3	1	España	4	Panamá	1
Bahamas	2	1	EE.UU.	1	Puerto Rico	1
Brasil	2	1	Francia	1	Reino Unido	3
Cabo Verde	2	1	Indonesia	2	Rep. Dominicana	1
China	1	1	Italia	1	Tailandia	1
Croacia	1	1	Luxemburgo	1	Venezuela	4

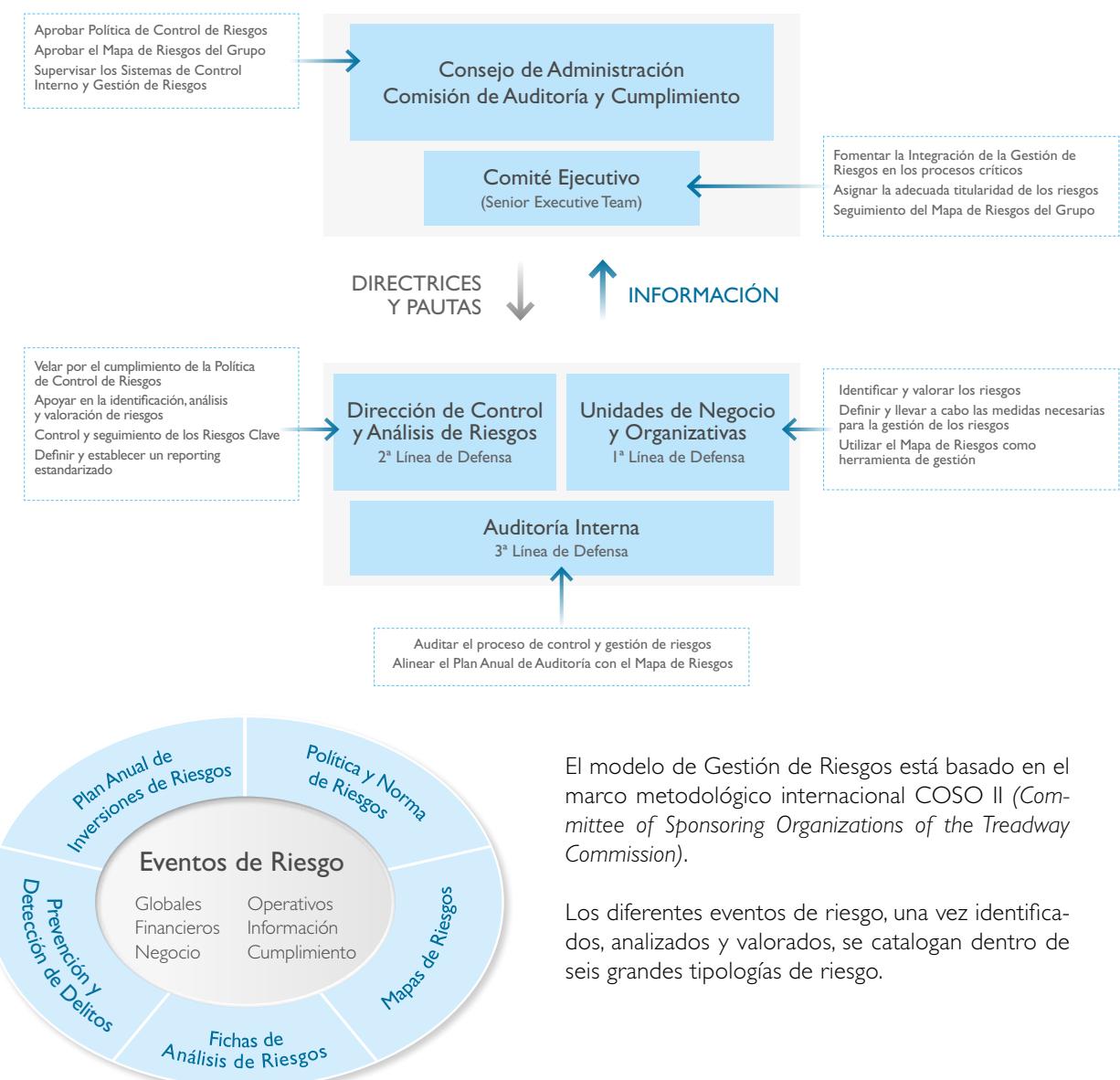
Gestión de Riesgos

El Grupo se encuentra expuesto a diversos factores de riesgo debido, entre otros aspectos, a las características del negocio y a los diferentes países y mercados en los que desarrolla su actividad.

En este sentido Meliá cuenta con un Modelo de Gestión Integral de Riesgos, transversal a todo el Grupo, que permite identificar y valorar los principales factores de riesgo para la Compañía, garantizando la homogeneidad en los criterios de valoración y asegurando la implementación de las medidas de control y planes de acción necesarios.

La gestión de riesgos en Meliá se considera un factor diferencial y tiene como fin último mejorar la capacidad para generar valor de forma sostenida y ofrecer seguridad y confianza a los diferentes grupos de interés. Para ello cuenta con diferentes órganos de gobierno y unidades organizativas que tienen asignadas responsabilidades en materia de gestión de riesgos.

A continuación se muestra el esquema organizativo, así como las principales funciones y responsabilidades asignadas:



El modelo de Gestión de Riesgos está basado en el marco metodológico internacional COSO II (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

Los diferentes eventos de riesgo, una vez identificados, analizados y valorados, se catalogan dentro de seis grandes tipologías de riesgo.

Política y Normativa de Riesgos

La Política establece los principios básicos que rigen la Gestión de Riesgos y el marco general de actuación en esta materia.

La norma tiene por objeto desarrollar y establecer las reglas, pautas o criterios que debe seguir el modelo de gestión de riesgos, de forma que esté completamente alineado con la estrategia de la Compañía.

Mapas de Riesgos

El modelo de Gestión de Riesgos aplica a toda la Compañía. Durante 2015 han estado implicados un total de 39 directivos, en el proceso de elaboración de los Mapas de Riesgos.

39

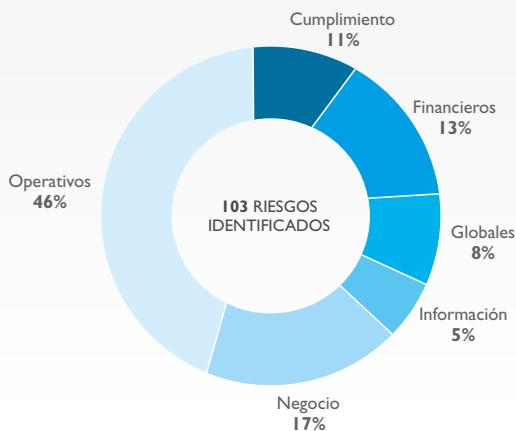
Directivos Involucrados

66%

de los Riesgos Identificados disminuyen su valor

Se identificaron un total de 103 eventos de riesgo, distribuidos entre las siguientes categorías:

- **Globales:** Derivados de eventos ajenos a la actuación de la empresa (catástrofes naturales, riesgos geopolíticos, etc.)
- **Financieros:** Eventos que afectan a las variables financieras (liquidez, crédito, deuda, tipos, etc.)
- **Negocio:** Consecuencia de las variables propias del negocio (clientes, competencia, proveedores, etc.)
- **Operativos:** Eventos cuyo origen proviene de fallos en la gestión operativa (procesos internos, controles, recursos humanos, equipos y sistemas, etc.)
- **Cumplimiento:** Tienen su origen en cambios o incumplimientos (tanto de la normativa interna como externa)
- **Información:** Consecuencia del uso de la información (generación, análisis, comunicación, etc.)



VALOR PROMEDIO DE LOS RIESGOS



El valor de un riesgo oscila entre 1 y 36 según la escala de valoración definida

48

Mapas de Riesgos elaborados

157

Iniciativas mitigadoras de los principales riesgos

Tras la reflexión y análisis de los riesgos identificados, se valoran las variables de probabilidad e impacto, utilizando para ello unas escalas que permiten efectuar la valoración teniendo en cuenta diferentes perspectivas cuantitativas y cualitativas, incluida la reputacional.

El valor promedio de los Riesgos TOP 20, entendiendo el valor del riesgo como la resultante de la probabilidad por el impacto, ha disminuido un 7,65% respecto al 2014 pasando de un valor promedio de 12,68 a 11,71 en 2015.

Del total de riesgos identificados, el valor del riesgo disminuye un 66% respecto del año anterior.

Además del Mapa de Riesgos del Grupo, el modelo genera mapas individuales de cada unidad organizativa, lo que permite que cada una de ellas pueda gestionar sus riesgos específicos. Durante el 2015 se han obtenido un total de 48 Mapas de Riesgos.

Estos Mapas de Riesgos facilitan y ayudan en los procesos de toma de decisión, fijación de objetivos y asignación de recursos entre otros. En este sentido, al respecto de los riesgos clave del Grupo identificados en 2015, se definieron un total de 157 iniciativas o planes de acción enfocados a la mitigación de estos riesgos. Meliá Hotels International realiza un seguimiento de los riesgos relacionados con el cambio climático, existiendo en el catálogo de riesgos identificados varios relativos a esta cuestión.

Fichas de Análisis de Riesgos

5
diferentes Fichas
de Análisis de Riesgos
para analizar riesgos
en operaciones
críticas

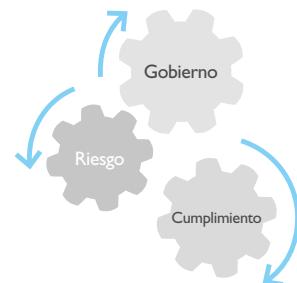
El objetivo de estas fichas es conocer e informar, antes de la toma de decisión, del nivel de riesgo que Meliá está asumiendo en determinadas operaciones críticas, en cuanto a determinados aspectos muy ligados a la operación.

Se han definido un total de cinco fichas específicas de análisis de riesgos, que contemplan aspectos y riesgos diferentes en función del tipo de operación, como pueden ser operaciones financieras, rotación de activos o expansión.

Protocolo de Detección de Delitos

Meliá Hotels International cuenta desde el año 2010 con un Modelo de Prevención de Delitos. El modelo permite tener identificados los riesgos penales a los que la organización está expuesta, así como los controles y procedimientos establecidos con objeto de mitigar dichos riesgos.

Durante el ejercicio 2015 Meliá comenzó la revisión y actualización de su Modelo de Prevención de Delitos a fin de garantizar que el modelo dé la máxima cobertura a los principales riesgos penales.



Asimismo Meliá, consciente de la relevancia de la gestión de riesgos, ha comenzado durante el año 2015 un proyecto de implantación de la herramienta SAP GRC Risk Management & Process Control que permitirá una gestión integral de la documentación, evaluación y supervisión de todo el modelo de gestión de riesgos, en la parte relativa al Mapa de Riesgos y al Protocolo de Detección de Delitos.

Plan Anual de Inversiones de Riesgos

Dentro del Plan Anual de Inversiones del Grupo, existe una partida específica que se destina a la ejecución de inversiones enfocadas a mitigar los riesgos identificados en los diferentes establecimientos.

Existe un procedimiento establecido mediante el cual periódicamente se identifican este tipo de necesidades de inversión, se valoran las mismas bajo tres criterios y metodologías de valoración diferentes y, en función de los resultados, se priorizan para su ejecución.

Además de esta partida específica, dentro del alcance de otras inversiones como reformas, se incluyen también las necesidades de riesgos identificadas, consiguiendo así maximizar la eficiencia del Plan Anual de Inversiones en cuanto a la mitigación de riesgos.



RIESGOS	DESCRIPCIÓN	TENDENCIA	MATERIALIDAD	GESTIÓN
Gestión del Talento y Recursos Humanos	Apertura del mercado laboral que pueda provocar: Pérdida o rotación de personal clave Dificultad para atraer o captar talento Dependencia de personal clave en ciertas posiciones		Gestión de personas, atracción y retención del talento	Plan anual de identificación del potencial de talento y programas de desarrollo. Plan de formación y desarrollo de los diferentes Talent Pools Entornos digitales de difusión de conocimiento, aprendizaje y mejora continua Política de promoción interna Programas de Cantera en puestos clave de hoteles Convenios con Universidades y Escuelas de Turismo y de Negocios Visibilidad en rankings de reputación, marca empleadora y sectoriales
Expansión y Crecimiento	Plan de Expansión que requiere: Necesidades de recursos y capacidad para asimilar el ritmo de crecimiento Adeuada elección de zonas, países y partners		Presencia actual y expansión futura	Existencia de un Comité de Expansión para la definición, aprobación y seguimiento de los proyectos Análisis de riesgos individualizado para cada proyecto
Dependencia de Zonas y/o Regiones	Mejorar el equilibrio de la distribución del portfolio de Meliá: Concentración de hoteles en algunas zonas Dificultad de adaptación de determinados hoteles a los estándares de marca		Evolución del negocio y resultados Estrategia de marcas y productos Innovación	Elaboración del Plan Estratégico de Expansión Expansión a través de modelos principalmente de gestión, aunque también de alquiler y, en menor medida, franquicia Plan Anual de Inversiones para mejoras de producto y marca
Rentabilidad del Modelo de Gestión Hotelera	Como compañía gestora de hoteles, velar por: La gestión y política de precios e ingresos Competitividad del modelo de gestión Capacidad de adaptación del modelo a cada país		Canales de venta Innovación Estrategia de marcas y productos	Potenciación de los canales de distribución (melia.com, call center) Programas de fidelización para clientes directos, agencias de viaje, etc. Creación de modelos de relación con el propietario Adaptación modelo organizativo a las necesidades del negocio Transformación digital de la fuerza de ventas Optimización marketing on/offline Incorporación de nuevos atributos, servicios
Nuevos Competidores	Aparición de nuevos competidores y formas de consumo colaborativo: Posible pérdida de liderazgo en determinadas zonas Competencia más numerosa, agresiva, renovada, con fuertes relaciones con clientes Posible reestructuración sectorial (fusiones, adquisiciones, aparición de nuevos competidores)		Contexto sector turístico y económico Innovación	
Inversión. Mantenimiento y Renovación de Activos	Consistencia del Plan Anual de Inversiones, siendo claves: Proceso de inversiones (asignación, ejecución, control y seguimiento) Rentabilidad de las inversiones Desgaste de las instalaciones y equipos		Solvencia financiera Estrategia de marcas y productos Calidad del producto y satisfacción del cliente	Existencia de un Comité de Inversiones encargado de la identificación, seguimiento y control del plan de inversiones Definición de un plan anual de mantenimiento Integración en el plan anual de inversiones para la prevención o minimización de riesgos
Ciberseguridad	Referido a: Protección y seguridad de la información Cibercrimen, cloud computing Gestión de usuarios, accesos y perfiles Fallo o caída de los sistemas		Nuevas tecnologías, digitalización	Elaboración de un Plan de Auditoría Interna anual específico sobre sistemas informáticos Proceso de control bianual sobre protección de datos personales Obtención certificación anual PCI Compliant. Protección información titulares tarjetas de pago, minimizar riesgos intrusión e incrementar la confianza de los clientes Mejora continua en la adecuación de los accesos a herramientas informáticas disponibles y asegurar la información Control y seguimiento de la configuración de los proxies de navegación para mayor protección
Legales o Regulatorios	Nuestra presencia en 41 países implica estar expuesto a riesgos tales como: Cambios legislativos o normativos (de cualquier índole, fiscal, contable, laboral, medioambiental, etc.) Complejidad y dispersión normativa que pudiera derivar en la posibilidad de incurrir en incumplimientos		Contexto sector turístico y económico Derechos humanos y condiciones laborales Transparencia de la información	Existencia de un Código Ético y de un Canal de Denuncias Política de Comportamiento Directivo firmada anualmente Identificación, comunicación y seguimiento continuado de los cambios regulatorios Relaciones con asesores jurídicos externos de prestigio
Geopolíticos	Aspectos derivados de la inestabilidad geopolítica: Atentados terroristas Guerras, revueltas civiles o militares, etc. Crisis o inseguridad política en países con presencia		Contexto sector turístico y económico	Establecimiento y puesta en marcha de planes de emergencia por crisis Protocolo de Gestión de Crisis según naturaleza de la situación

Riesgos Operativos	Riesgos Financieros	Riesgos de Cumplimiento
Riesgos de Negocio	Riesgos de Información	Riesgos Globales

NOTA: La identificación de estos riesgos no implica su materialización durante el ejercicio. 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 ocurrir.

Código Ético

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, protección de todos sus empleados y contribuyendo a la relación diaria con sus grupos de interés.

Fruto de este progreso nació, en 2012, el primer Código Ético de Meliá, aprobado por el Consejo de Administración en el mes de Marzo de ese año. En Octubre del mismo año, la Comisión de Retribuciones y Nombramientos del Consejo definió los canales necesarios para su puesta en funcionamiento.

El Código Ético de Meliá 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.

Hoy en día, cualquier persona que se incorpora a Meliá, además de su lectura, tiene acceso a través del portal interno corporativo a su contenido - disponible en seis idiomas - pensado de forma expresa para orientar la relación ética y los compromisos de Meliá con sus principales grupos de interés, entre los que destacan:

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Empleados ■ Directivos ■ Clientes ■ Accionistas e Inversores ■ Proveedores | <ul style="list-style-type: none"> ■ Sector turístico y competencia ■ Sociedad ■ Medioambiente ■ Administración Pública ■ Medios de Comunicación |
|--|---|

Meliá apoya y suscribe varios estándares y modelos reputados de comportamiento empresarial y sectorial de ámbito global y sectorial. El Código Ético, lejos de duplicarlos o sustituirlos, los refuerza. Entre ellos destacan los siguientes:



PRINCIPIOS GLOBAL COMPACT: Iniciativa de Naciones Unidas creada en 2001, para el comportamiento responsable de las empresas. Recoge 10 Principios agrupados en cuatro bloques: relaciones con los empleados, derechos humanos, medioambiente y políticas anticorrupción. Suscrito en el año 2008, la Compañía ha logrado, en 2015, el **nivel avanzado** en transparencia de la información, reportada a este organismo



CÓDIGO ÉTICO DEL TURISMO (ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO): El Código adoptado en 1999 por la Asamblea General de la OMT y refrendado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2001, es un conjunto de principios diseñados para guiar el desarrollo del turismo, para que el sector pueda dar sus máximos beneficios socioeconómicos, minimizando a la vez cualquier impacto negativo que pudiera tener. Meliá es empresa firmante desde el año 2011



CÓDIGO ECPAT (ERRADICATING CHILD PROSTITUTION ABUSE AND TRAFFICKING): ECPAT International es una red global de organizaciones e individuos trabajando conjuntamente para la eliminación de la prostitución y pornografía infantil y el tráfico de niños con objetivos sexuales. Meliá fue la primera empresa del sector turístico en unirse al ECPAT en el año 2006



GLOBAL SUSTAINABLE TOURISM COUNCIL: Promovida por Naciones Unidas en el año 2010, es una iniciativa global dedicada a promover el alcance, la conciencia y el reconocimiento de las mejores prácticas del turismo sostenible en el mundo. Cuenta con miembros y representación en todas las regiones de la OMT



CONVENCIÓN DE LOS DERECHOS DEL NIÑO: La Convención, aprobada como tratado internacional de derechos humanos el 20 de Noviembre de 1989, entró en vigor el 2 de Septiembre de 1990. A lo largo de sus 54 artículos, reconoce que los niños (menores de 18 años) son individuos con derecho de pleno desarrollo físico, mental, social y con derecho a expresar libremente sus opiniones

Meliá ha diseñado, para la correcta gestión interna del Código Ético, un modelo de gobierno que integra las siguientes figuras:

OFICINA DEL CÓDIGO ÉTICO	COMITÉ DE ÉTICA	CANAL DE DENUNCIAS
<p>MISIÓN 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</p>	<p>MISIÓN Órgano colegiado independiente, con carácter disciplinario que gestiona el Canal de Denuncias</p>	<p>MISIÓN Herramienta principal de comunicación para denuncias y quejas relacionadas con la observancia del Código Ético, leyes en vigor, cualquier tema relacionado con el incumplimiento regulatorio y situaciones o hechos que puedan requerir la atención de la Alta Dirección</p>
<p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Interpreta y resuelve dudas ■ Realiza las actualizaciones oportunas ■ Sensibiliza y forma sobre el contenido ■ Proporciona soporte a las áreas ■ Asesora de forma permanente 	<p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Garantiza la objetividad y privacidad al estar gestionado por un tercero ■ Las denuncias llegan directamente al Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y al VP del Departamento de Auditoría Interna

Durante el año 2015 no se ha recibido ninguna comunicación a través del Canal de Denuncias.



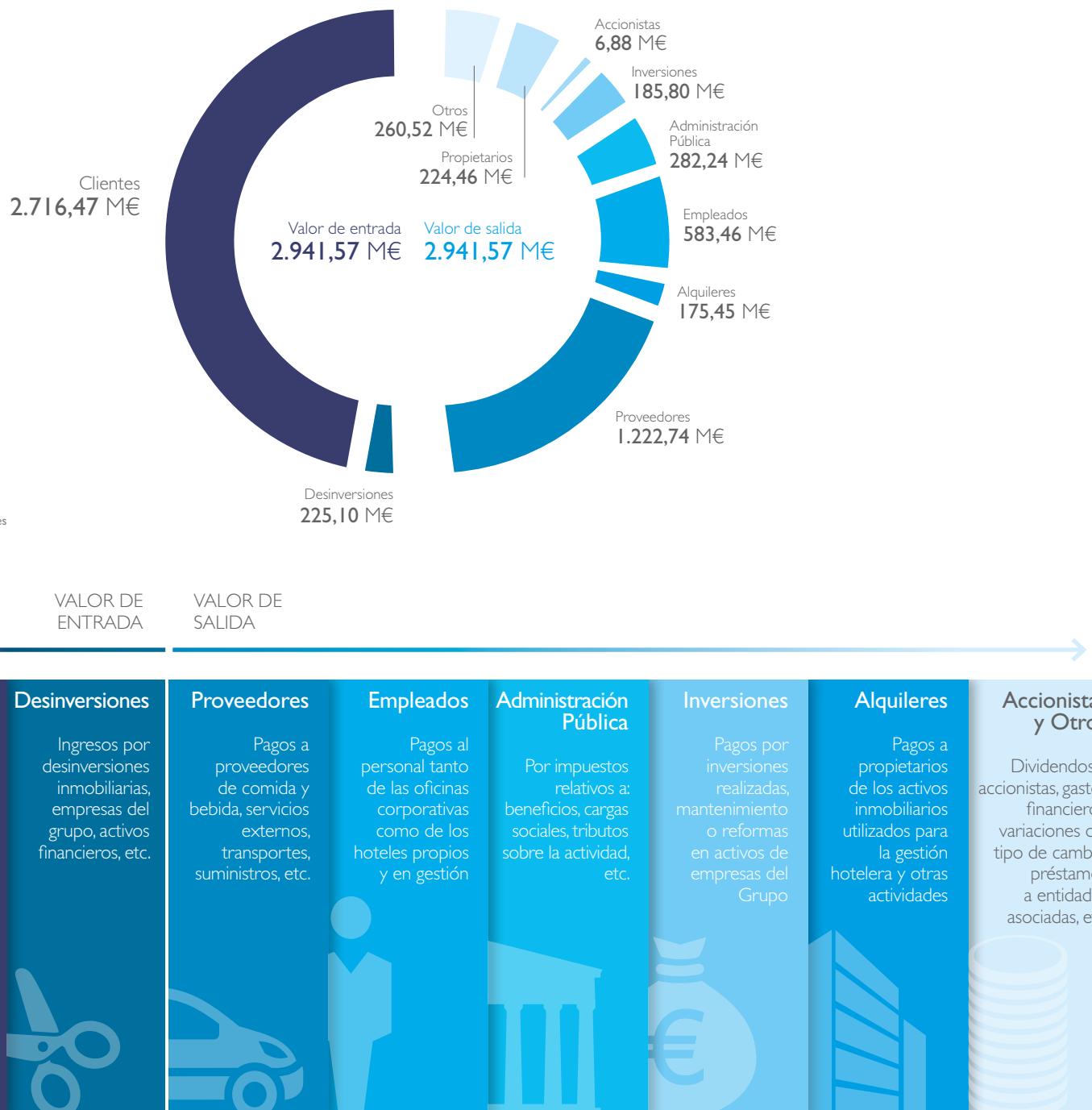
RELACIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS

G4-ECI >

Cash-Flow Social 2015

Meliá Hotels International ha generado riqueza por más de 2.900 millones de euros distribuida entre numerosos grupos de interés. Ello corrobora los sólidos valores en los que se cimienta la Compañía, generando a través de su actividad un beneficio directo a la sociedad en general y, en particular, a sus grupos de interés.

El incremento de esta aportación ha experimentado un crecimiento del 23% frente al valor generado en el ejercicio 2014 debido a la mejora en el rendimiento y como consecuencia del crecimiento internacional, distribuyéndose del siguiente modo:



G4-24 >

G4-27 >

G4-37 >

Análisis de Materialidad

Meliá Hotels International en su apuesta por una escucha activa con sus grupos de interés realizó por primera vez en el año 2014 una encuesta dirigida a conocer los principales temas y asuntos relevantes y alinear su Informe Anual a los aspectos seleccionados y destacados por ellos mismos.

Además de este análisis de materialidad, Meliá mantiene diferentes herramientas de relación y escucha activa y periódica para conocer sus prioridades, inquietudes y expectativas, con el objetivo de considerar sus necesidades y reforzar la propuesta de valor.

La determinación de los aspectos materiales ha sido revisado en el año 2015, durante el proceso de elaboración del Plan Estratégico de la Compañía para el periodo 2016-2018 y contrastado además con la misión y visión que Meliá estableció en el año 2011.

La actividad que lleva a cabo Meliá impacta, no sólo en el rendimiento de negocio sino también en sus grupos de interés. Para el éxito sostenible y a largo plazo de la Compañía, las expectativas y necesidades de los diferentes stakeholders requiere ser considerado en toda la cadena de valor.

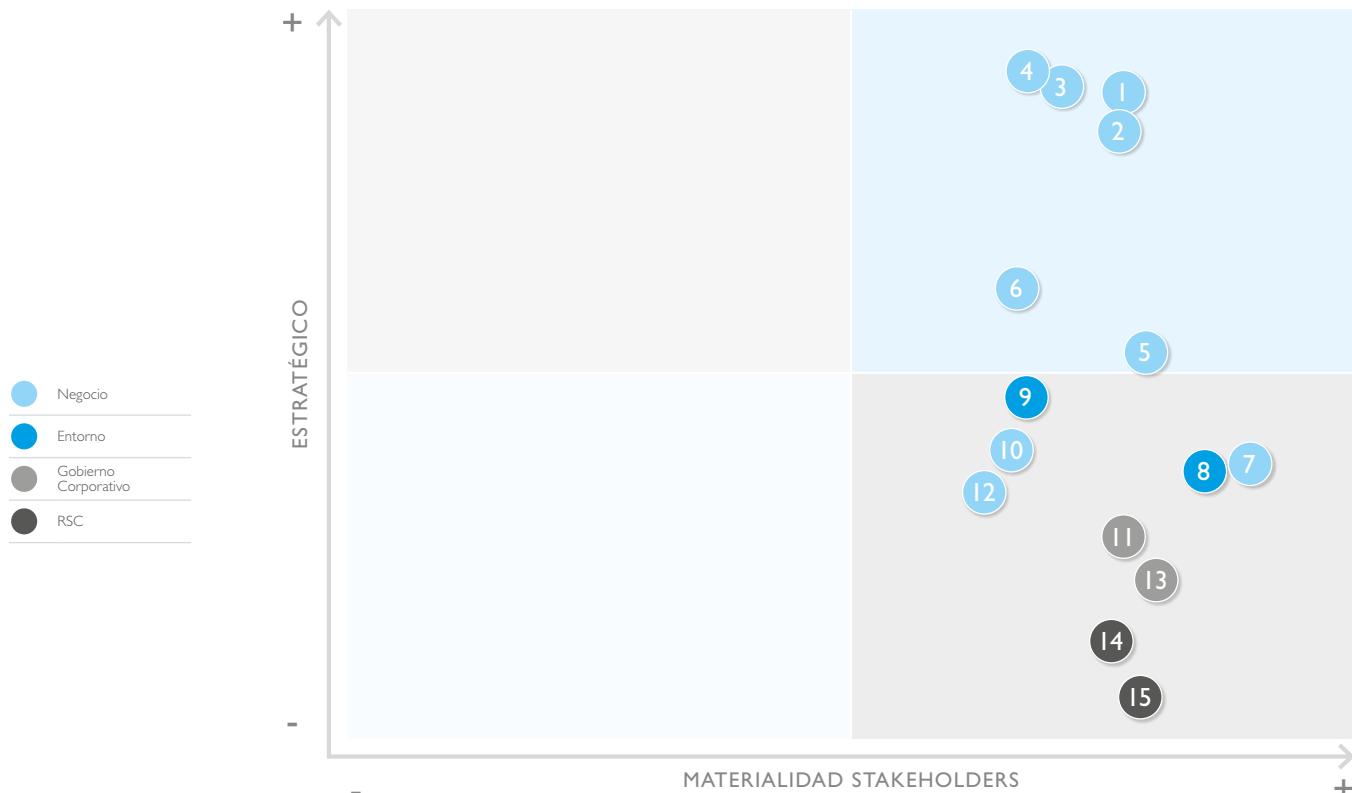
Los aspectos que categorizan los asuntos de relevancia para los grupos de interés se asignaron en cuatro tipologías:

- Negocio
- Entorno
- Gobierno Corporativo
- Responsabilidad Social Corporativa

G4-19 >

G4-20 >

G4-21 >



El compromiso de Meliá, en cada Informe Anual, es mostrar todos aquellos aspectos relevantes para los grupos de interés y los avances e iniciativas implantadas durante el año 2015, de forma integrada y considerando las pautas en materia de *Reporting Integrado*.

La Matriz de Materialidad contó con la participación de más de 22.000 personas, a nivel mundial, entre los diferentes grupos de interés de la Compañía, clientes, empleados, proveedores, propietarios, analistas, expertos y miembros del Consejo de Administración, así como medios de comunicación, entidades sociales y relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa.

Su contribución determinó los quince principios o temáticas de mayor relevancia, entre las cuarenta mostradas para la selección.

G4-19 >
G4-20 >
G4-21 >
G4-27 >

RELEVANCIA	ASPECTO MATERIAL	CONTENIDO MEMORIA
1	Estrategia de marcas y productos	Marca Corporativa Portfolio de Marcas Marcas e Innovación
2	Solvencia financiera	Principales magnitudes Impacto & Resultados Informe de Gestión
3	Presencia actual y expansión futura	Mapa de Presencia Portfolio de Hoteles Internacionalización
4	Gestión de personas, atracción y retención del talento	Organización Competitiva & Eficiente Equipo Humano
5	Evolución del negocio y resultados	Principales magnitudes Impacto & Resultados Informe de Gestión
6	Canales de venta de Meliá Hotels International	Modelo de Negocio Meliá Digital
7	Calidad del producto y satisfacción del cliente	Portfolio de Marcas Cliente Reconocimientos
8	Nuevas tecnologías, digitalización	Meliá Digital Marcas e Innovación
9	Contexto sector turístico y económico	Industria Turística Riesgos & Oportunidades
10	Relación con el cliente. Programas de fidelización	Meliá Digital Cientes
11	Perfil Equipo Directivo	Gobierno Corporativo
12	Innovación	Meliá Digital Marcas e Innovación
13	Transparencia de la información	Gobierno Corporativo Informe Anual
14	Gestión energética y huella de carbono	Medioambiente
15	Derechos humanos y condiciones laborales	Sociedad



Los quince aspectos materiales resultantes constituyen, en sí mismos, una prioridad para la Compañía y como tales se hayan integrados en la estrategia de negocio y en la visión 2020, así como en el modelo de compromiso responsable con nuestros grupos de interés, para generar relaciones de confianza, transparencia, responsabilidad y coherencia.

El presente Informe Anual 2015 da respuestas a todos y cada uno de los puntos recogidos en la Matriz de Materialidad resultante, pero más allá de ser un análisis estático, es una herramienta integrada y presente en el día a día de la Compañía desde un punto de vista estratégico y de gestión.

Diálogo y Relación con Grupos de Interés

El objetivo principal del Modelo de Diálogo y Relación con los grupos de interés de la Compañía, es impulsar un marco de confianza, transparencia y generación de valor. Meliá considera esencial la integración de las expectativas, que los grupos de interés requieren de la Compañía, como un factor clave en su relación y con el objetivo de asegurar un modelo sostenible y excelente a largo plazo.

De este modo, Meliá pone al servicio de sus grupos de interés diferentes canales, herramientas y espacios para mantener un diálogo cercano, transparente y bidireccional con el firme propósito de conocer prioridades, expectativas e inquietudes y, de esta forma, poder dar respuesta en las mejores condiciones.

Dada la internacionalización de la Compañía, presente ya en 41 países, Meliá requiere promover nuevos modelos de colaboración, enfocados a fomentar la proximidad y adaptados a las culturas y costumbres de los diferentes países, que refuercen los valores de Meliá como la vocación de servicio, la excelencia y la innovación.



CLIENTES

Compromiso de Meliá Hotels International: Ofrecemos a nuestros huéspedes sus mejores experiencias personalizadas de alojamiento, superando sus expectativas con la excelencia de nuestros mejores servicios

Customer Experience

Meliá sitúa al cliente en el centro de la organización y pone especial énfasis en la escucha activa, mejorar día a día la propuesta de valor y exceder sus expectativas. Los equipos de Global Brand Strategy & Marketing, en el proceso de definición o rediseño de una marca y sus atributos, valoran e integran el conocimiento del cliente y sus expectativas, que proviene de los diferentes segmentos de clientes que confían en Meliá.

La gestión global de este proceso conlleva un proceso vivo y constante enfocado en idear, diseñar, testar, ajustar y hacer realidad la promesa de cada una de las marcas de forma coherente con cada posicionamiento.

La propuesta de Meliá de experiencias únicas y personalizadas implica un proceso creativo en el que el cliente participa, de forma directa y activa, transmitiendo sus deseos, opiniones, expectativas y emociones, siendo recogidas por Meliá y transformadas en una propuesta de valor real y excelente.

La gestión que hace Meliá de la relación con sus clientes está enfocada a potenciar uno de los valores corporativos de Meliá, la proximidad, a través de la cual el retorno de la experiencia en una visión a largo plazo, genera un importante impacto y enriquece la relación. Esta actitud lleva a Meliá a poner al servicio de sus clientes un programa de fidelidad, MeliáRewards, cuya aspiración es potenciar el vínculo emocional con la Compañía.

La escucha activa de Meliá permite conocer de forma directa las necesidades, valoraciones y la percepción que el cliente tiene sobre los servicios ofrecidos principalmente a través de múltiples herramientas y canales.

MeliáRewards

La evolución tecnológica y la nueva cultura digital, han permitido a la Compañía transformar y optimizar la relación con el cliente, gracias a un mayor conocimiento e interacción, con el objetivo de ofrecer servicios más personalizados y aumentar el valor percibido que impulsen la fidelización y satisfacción.

En este marco, el programa de fidelidad de la Compañía, MeliáRewards, que cuenta con casi cinco millones de titulares en todo el mundo, se ha consolidado como una de las principales palancas de generación de ingresos de la Compañía, alcanzando una cifra de negocio de **casi 600 millones de euros**.

Las mejoras implementadas han introducido nuevas ventajas, reforzado el vínculo emocional con el cliente, e impulsado la personalización del programa para facilitar la gestión de la cuenta.



68%
Titulares Internacionales

38
Partners asociados

1,4
millones de estancias
MeliáRewards (+25%)

Satisfacción del Cliente

En Meliá la gestión de la experiencia de cliente se basa en el reconocimiento de cada individuo: escuchar y analizar sus necesidades para innovar y mejorar la propuesta de valor de cada marca, respondiendo a las necesidades del consumidor actual.

El departamento de *Guest Experience* vela por el cumplimiento de la promesa de marca, sus atributos y cultura de servicio en cada hotel, favoreciendo la introducción e implementación.

Para conocer las necesidades, expectativas y opiniones de sus clientes, Meliá dispone de herramientas que le permiten monitorizar diariamente la satisfacción de sus huéspedes y su reputación online en los principales portales de opinión de internet, además de testar productos o servicios en pilotaje.

En 2014 Meliá incorpora el indicador Net Promoter Score (NPS) como uno de los principales indicadores de satisfacción, que mide la lealtad a una marca en base a las recomendaciones de sus clientes y que permite, además, comparar el resultado con la competencia.

Este indicador es el resultado de la valoración de 0 a 10 de una única pregunta **¿Recomendaría nuestro hotel?** existente en nuestra encuesta de satisfacción. El resultado se obtiene de restar el número de Promotores (valoración de 9 y 10) con el de Detractores (valoración de 0 a 6) y comparar el resultado con la competencia. En 2015 este indicador alcanzó una valoración de 42 puntos, un 5,53% superior respecto al ejercicio anterior.

Siempre a la vanguardia, Meliá monitoriza la reputación online de sus marcas y hoteles. La gestión de la relación con el cliente lleva a Meliá a la monitorización permanente de la opinión del cliente, en medios y canales online para proporcionar una respuesta adecuada y generadora de confianza a las demandas realizadas a través de estos medios.

El diálogo digital de Meliá con sus clientes, además de reforzar la relación, permite construir marca y asegurar una propuesta de valor con aportaciones esenciales a través de la interacción con el cliente.

Este modelo de relación con el cliente ha permitido posicionar a Meliá como referente en reputación online, comparada con la competencia. El indicador Quality Penetration Index (QPI) global muestra un índice de penetración del 95,8%, y en concreto dos marcas *premium* superan el 100% (Paradisus y ME by Meliá).

Con los modelos tradicionales de relación, los resultados de los dos principales indicadores se han situado en 81 puntos (+1,38%) el Guest Satisfaction Score global, y en 82,8 puntos (+0,85%) el Global Reputation Index (GRI) respecto al año 2014. Asimismo cabe mencionar que todas las marcas, que se integran en Meliá, han mejorado su resultado en comparación con el año anterior, en ambos indicadores.

Si se profundiza más en detalle, sobre los resultados, destacan dos aspectos que año tras año son valorados muy positivamente: el servicio y la atención del equipo humano de los hoteles, así como la calidad en la gestión de la reserva.

Atención al Cliente

La Compañía ofrece un modelo de gestión de incidencias, comentarios y sugerencias para dar contestación ágil y eficaz a todos los clientes que contactan con Meliá a través del correo electrónico calidad@melia.com o a través de las redes sociales.

La política de la Compañía es asegurar una respuesta al cliente en un plazo máximo de 48 horas, permitiendo con este mecanismo reforzar la relación bidireccional con los clientes y la confianza en la Compañía.



NPS
42%
(+5,53%)

Net Promoter Score

GSS
81%
(+1,38%)

Guest Satisfaction Score

GRI
82,8%
(+0,85%)

Global Reputation Index

QPI
95,8%
(=)

Quality Penetration Index

73,4%

Reclamaciones resueltas en 48 horas

En 2015, se resolvieron en el plazo establecido, el **73,4%** de las reclamaciones recibidas, manteniéndose constante desde los tres últimos años el ratio de reclamación por habitación ocupada.

Asimismo, especial trascendencia cobran en la actualidad los portales de viajes *online*, que se han convertido en una de las fuentes principales de consulta para los consumidores. Por ello, la Compañía ha establecido un protocolo de respuesta para los más relevantes como Tripadvisor o HolidayCheck, así como con la mayor agencia de viajes *online* de China, Ctrip, dada la creciente fuente de negocio que representa este mercado para Meliá Hotels International.

MeliáPro. Soluciones Digitales para Profesionales (B2B)

Meliá se focaliza en reforzar los modelos de colaboración que generen un impacto positivo para sus grupos de interés. Este concepto lo entiende la Compañía en su sentido más extenso y lo vincula de forma directa a sus valores corporativos.

Por este motivo, a finales del año 2014, Meliá lanzó un portal para agentes de viajes, **MELIÁPRO**. Su creación buscaba dotar a estos colaboradores, de un motor de reservas sencillo, que ofreciera una propuesta de valor competitiva, comisiones atractivas, así como un centro de recursos exclusivo diseñado específicamente para aumentar el volumen de negocio del colectivo de agentes que colaboran con Meliá.

En el marco de un proceso en el que Meliá sitúa a sus clientes en el centro de su estrategia y diálogo, los agentes de viajes no son proveedores, sino que son considerados clientes y prescriptores clave.



+20.000

Agencias Registradas

125.000

Agentes Miembros

+290.000

Visitas Plataforma

36%

Incremento de Ventas

+89.000

Reproducciones Formativas

Meliá, en su avance en la integración digital, mejora constante de procesos de negocio y relación con sus grupos de interés, ha querido dotar a sus agentes de viaje asociados de herramientas que permitan conocer más y mejor a Meliá, maximizar su beneficio y establecer nuevos vínculos.

En 2015, además de haber permitido la rápida consolidación de esta plataforma, Meliá ha incorporado una herramienta de desarrollo, aprendizaje y formación puesta al servicio de sus agentes de viaje para facilitarles el acceso a la información más actualizada de todas las marcas comerciales de Meliá Hotels International.

MELIÁ PRO
TRAVEL AGENT PORTAL



Reforzar el conocimiento de marca

Fidelizar al agente de viajes

Conocer la demanda del mercado

Formación para el crecimiento profesional

Mejor conocimiento de la Compañía y hoteles

Certificación como Expertos

Solución global enfocada a la cobertura de necesidades y demandas

Agilidad en el proceso de pago y cobro de comisiones

Diálogo con Clientes

■ Alcance Global
■ Alcance Regional



PROPIETARIOS Y SOCIOS

Compromiso de Meliá Hotels International: Ofrecemos los mejores servicios integrales para rentabilizar su inversión, gestionando con profesionalidad, seriedad y la confianza de una gran marca de prestigio internacional

Más de
400
Propietarios

Los propietarios y socios de Meliá Hotels International son uno de los principales grupos de interés para la Compañía, máxime en un modelo de negocio en el que la gestión de activos hoteleros de terceros a través de contratos de gestión o creación de joint ventures tiene cada vez más peso estratégico.

Meliá cuenta ya con más de 400 propietarios y socios y la gestión de esta relación se enfoca desde una perspectiva de confianza, cercanía y aportación de valor. La evolución de Meliá desde una perspectiva de propietario, con hoteles en gestión, hacia una compañía gestora con hoteles en propiedad permite, con la gestión cercana de la relación, afianzar un modelo de éxito que tiene su origen en una compañía eminentemente propietaria.

Además, el reenfoque del modelo de negocio hacia la gestión implica para Meliá adecuar el diálogo a una realidad de propietarios y socios cada vez más heterogénea en cuanto a perfiles y diversidad cultural, siempre con altos grados de exigencia y con requerimientos a los que la Compañía quiere dar respuesta de forma ágil, eficaz y excelente.

Este nuevo modelo tiene como objetivo el incremento de la satisfacción global de los socios y propietarios en su relación con Meliá, y por ello, la Compañía pone al servicio, de este grupo de interés todas las garantías y canales que refuerzan la relación, así como un equipo de expertos que, de forma continua, ofrece toda la información sobre la visión del negocio.

Este equipo se convierte en el punto de conexión bidireccional entre la Compañía y los propietarios. Los propietarios de Meliá cuentan con un equipo que va más allá de la prestación de funciones informativas. También, en la relación con sus propietarios, Meliá refleja sus valores corporativos ya que les ofrece un canal directo con la Compañía para la resolución de incidencias, ofrecer respuesta ágil a sus inquietudes y necesidades con el objetivo de reforzar el vínculo y el orgullo de pertenencia, a través de la aportación de valor al negocio entendida en su más amplio sentido.



En esta relación se involucran además los propios Directores de las unidades de negocio así como los máximos ejecutivos regionales y corporativos de Meliá, todos ellos al servicio del socio y propietario, con la misión de construir una relación beneficiosa entre la empresa y el propietario, mediante contactos claves.

Un modelo de gestión enfocado a la aportación de valor para el propietario

La pertenencia a Meliá permite al propietario el acceso a numerosas herramientas específicas para el uso exclusivo del propietario.

Portal del Propietario

La proximidad al propietario se ha impulsado con la puesta a disposición de un canal personalizado en un entorno web, como herramienta esencial para la relación e información seleccionada de la Compañía y cualquier otra clave o relevante.

A través del portal, el propietario tiene acceso a:

- Información corporativa
- Información específica
- Know-how de la Compañía
- Acceso al buzón owners.relations@melia.com
- Gestión de la propia cuenta en **MeliáRewards**
- Acceso al portal de reservas online con condiciones ventajosas

Diálogo con Propietarios y Socios

■ Alcance Global
■ Alcance Regional



The Imperial Boat House Beach Resort Koh Samui | Tailandia

EQUIPO HUMANO

DMA-LA >

Compromiso de Meliá Hotels International: Ofrecemos 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

La expansión de Meliá requiere poner especial foco en la gestión y el desarrollo de las personas como elemento clave para dar cobertura a los retos de expansión y a la estrategia de la Compañía.

La nueva dimensión internacional de Meliá, junto a su acelerada transformación digital y cultural, han supuesto una evolución en el modelo de gestión del talento bajo el desarrollo de herramientas y procesos que aseguren la identificación del talento clave para cubrir las nuevas necesidades de la Compañía, la alineación al negocio, el desarrollo profesional, la difusión del conocimiento interno y la gestión de oportunidades de mejora continua.

G4-LA10 >

El Modelo de Relación con el Cliente Interno

Tras un intenso proceso de rediseño del modelo global e integral del talento, como eje estratégico para facilitar y potenciar el crecimiento y el desarrollo de los equipos, el 2015 ha sido un año para la consolidación de herramientas clave como el **Performance Review**, momento clave para nuestros colaboradores que tiene como principal objetivo valorar, junto a cada responsable, las expectativas y oportunidades a futuro, definiendo en conjunto un plan de acción personalizado orientado al crecimiento y desarrollo profesional.

Asimismo la encuesta anual de **Compromiso y Cultura “Tienes la Palabra”**, es un espacio abierto de comunicación y participación a través del cual más de 27.000 empleados de Meliá expresan y comparten sus opiniones, de manera directa y confidencial, impulsando planes de acción destinados a la mejora continua y a construir una cultura de futuro que haga de Meliá una empresa mejor cada día y comprometida con el cliente interno.



Como respuesta a las diferentes inquietudes y necesidades mostradas, el Plan de Formación asociado a necesidades técnicas, se ha focalizado en el 2015 en aquellas competencias que superan el 10% de necesidades de mejora por parte del colectivo analizado en el *Performance Review*.

De este modo, los principales itinerarios de formación han permitido que más de 200 personas accedan a formación específica en diferentes temáticas relacionadas con la tecnología e idiomas y más de 300 hagan lo propio con temáticas específicas de negocio.

La Cultura y Valores en Meliá

Las personas que configuran Meliá comparten el compromiso de la Compañía por aquellos colectivos más vulnerables. Además de participar, en numerosas iniciativas de voluntariado, se organizan acciones de *teambuilding* con un trasfondo social.

La infancia y aquellas entidades que contribuyen a la mejora de su atención y defensa de los derechos, permiten a los equipos aprender, conocer de primera mano la realidad de la infancia y, en definitiva, una mayor cercanía con un grupo de interés clave para Meliá.



Aunque las iniciativas en las que participan los equipos de Meliá son innumerables a lo largo del mundo, a título ilustrativo este documento recoge la visita realizada en Diciembre 2015 de 11 miembros del equipo de Digital Sales & Marketing a una casa de acogida gestionada por la Fundación Aldaba en Mallorca (España).

Esta casa alberga a 22 niños y jóvenes con edades comprendidas entre los 5 y 17 años. Además de conocer de primera mano la excelente labor de atención y tutela a la infancia y a personas con discapacidad, el equipo de Meliá participó en un taller de elaboración de adornos y decoración navideña para los niños. La jornada terminó con un almuerzo conjunto y la entrega de regalos.

El Proceso de Transformación: Entornos Personales de Aprendizaje

La internacionalización y diversidad del equipo humano de Meliá es un valioso activo que contribuye a expandir la riqueza del *know-how* de la organización. Los programas de desarrollo interno han avanzado este último año con la creación de "órbitas de talento", concebidas como comunidades digitales de aprendizaje y mejora continua, en las que equipos transversales de todas partes del mundo desarrollan soluciones globales de trabajo.

Este entorno digital ha servido para articular el actual modelo de *Talent Pool* de mandos intermedios en oficinas corporativas de la Compañía en todo el mundo, que pretende preparar a este equipo de personas para asumir nuevas responsabilidades, potenciando su transversalidad y sus competencias de liderazgo.

Durante el 2015, Meliá lanza e-MELIÁ, proyecto de desarrollo destinado a los empleados tanto de oficinas corporativas como unidades de negocio de todo el mundo. e-MELIÁ es un entorno digital de conocimiento y aprendizaje a través del cual la Compañía pone al servicio, en régimen de igualdad de oportunidades, herramientas y contenidos formativos enfocados a reforzar la mejora y actualización continua, así como una ventana de acceso compartida al *know-how* de la Compañía.

2016 será el año en el que e-MELIÁ se abrirá a otros colectivos de empleados, generándose nuevos contenidos adecuados tanto a las necesidades de capacitación profesional como a las propias del negocio y su crecimiento.



Más de
2.900
Usuarios

2 Horas
de Navegación
por Usuario

Más de
400
Cursos

La estructura de e-MELIÁ gira principalmente en torno a dos conceptos:



EQUIPO HUMANO: 42.275 EMPLEADOS



Innovación Continua: Desarrollo y Conectividad del Talento

El compromiso de Meliá en el desarrollo de sus equipos es el principal foco en la gestión de personas. Desde esta óptica el 2015 ha sido un año clave en la consolidación de los procesos de identificación de talento y de impulso en programas de desarrollo profesional como palanca clave asociada al crecimiento y a la promoción del talento interno de la Compañía.

De este modo, al *Talent Pool* de perfiles directivos lanzado en 2014, se ha unido un *Talent Pool* enfocado a managers y en el que los entornos digitales de aprendizaje han tenido un papel predominante en la creación de las llamadas órbitas de talento, a través de las cuales colaboradores de todas las partes del mundo configuran equipos multidisciplinares que trabajan en la identificación y conceptualización de oportunidades de desarrollo y mejora que son presentadas a la Alta Dirección de Meliá, para su valoración previa antes de su implantación definitiva.



Para lograr los avances e impactos esperados, en el desarrollo de las personas y el negocio, Meliá se sirve de comunidades digitales de aprendizaje y mejora continua, en torno a los cuales estos equipos crean espacios virtuales de compartición de información esencial para el avance de los proyectos, ideas y reflexiones enfocadas a lograr soluciones globales de trabajo al servicio de la Compañía.

El Motor de la Transformación: Modelo de Liderazgo

El impulso real de esta transformación cultural ha sido asumido por los líderes de Meliá que, con su ejemplo, inspiran a sus equipos a mejorar su desarrollo profesional y a los que deben dotar de las herramientas necesarias para enriquecer sus funciones y responsabilidades, potenciar y desarrollar el talento a través de un modelo de liderazgo inspirador basado en la confianza, la honestidad e integridad.

Un ejemplo claro de este deseo es, precisamente, la gestión que el equipo de *Talent Pool* directivo ha iniciado en 2015 con el desarrollo de una comunidad de liderazgo que permita, además de compartir retos y llegar a soluciones conjuntas, certificar el modelo de colaboración líder-coach, clave en la estrategia de gestión de personas en Meliá.

En este sentido, la estrategia de desarrollo, además de contar con el impulso global cuenta con el desarrollo de iniciativas que, en el marco de esta estrategia, son desarrolladas a nivel regional por los diferentes equipos de Recursos Humanos.

En esta línea, y como ejemplo ilustrativo del impulso a nivel regional el equipo de Recursos Humanos de España lanzó en 2015 el proyecto *Passion for Leading* un ambicioso programa de liderazgo dirigido a todos los responsables de recepción de los hoteles de España.

Marca Empleadora

4.400

seguidores

5º Grupo Hotelero



79.600

seguidores

7º Grupo Hotelero



Con el objetivo de lograr la cobertura externa de vacantes y fortalecer nuestra imagen de Marca Empleadora, a través de redes sociales y profesionales, Meliá ha conseguido mejorar su capacidad de atracción de talento futuro poniendo el foco en la posición de Director de Hotel. En concreto, cabe destacar los siguientes hitos:

- Lanzamiento de un nuevo **Programa de Desarrollo para Directores de Hotel** con amplia movilidad geográfica y alto potencial de recorrido dentro de la Compañía.
- Consolidación de la **Cantera de Talento** actual, a través de la identificación interna en Comités Ejecutivos y Jefaturas de hoteles.
- Creación de nuevas posiciones de **Subdirección de Hotel** y contratación de perfiles con potencial enfocado al refuerzo de la Cantera Directiva, y así poder responder a las necesidades y retos del crecimiento. De las 35 nuevas posiciones identificadas, han sido cubiertas en 2015 el 65%.

- Refuerzo de los actuales **Programas de Canteras Globales**, destinados a mandos medios incluyendo programas para los colectivos de Guest Experience, Administración, A&B y Revenue Management.
- **Programas de Desarrollo Específico:** plan formativo elaborado *ad hoc* para determinadas posiciones de dirección, estructurado en torno a acciones de formación enfocadas a completar y consolidar conocimientos y habilidades específicas necesarias y motivadas por circunstancias del negocio, como traslados temporales a nivel nacional o internacional, desplazamientos para apoyar o reforzar procesos de aperturas de nuevos hoteles o de *rebranding*.

Beneficios Sociales al Cliente Interno

Meliá ofrece a sus empleados un completo **Plan de Beneficios Sociales** que, englobado en la Política de Recursos Humanos del Grupo, complementa la Política de Compensación y Beneficios y refuerza el compromiso de la Compañía con sus empleados.

Este plan tiene dos vertientes, con beneficios sociales de carácter global, al alcance de todos los miembros de Meliá y beneficios específicos, a los que se pueden acoger determinados países y colectivos atendiendo a su rol en la organización, a un modelo de adaptación a la diversidad cultural, del entorno y a los usos y costumbres propios de cada país, lo que refuerza el vínculo de Meliá con sus equipos.

El programa de fidelidad para empleados de Meliá, MAS ESTRELLAS, con una completa gama de ofertas en alojamiento y otros servicios, ha generado un volumen de ventas de **12 millones de euros** (+2%) durante el 2015.

	BENEFICIO	DESCRIPCIÓN	ALCANCE
■ GLOBALES	<ul style="list-style-type: none"> ■ Acceso preferente a tarifas en productos y servicios de Meliá Hotels International ■ Productos financieros a través de la oficina bancaria virtual <i>in house</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Precios especiales en tarifas de alojamiento en los hoteles que forman parte del portfolio de la Compañía ■ Descuentos en consumos realizados en hoteles y puntos de venta (restaurantes, spa, servicios complementarios) ■ Acceso preferente con precios especiales en productos y servicios comercializados por <i>partners</i> de Meliá (seguro médico, gimnasio, equipamiento del hogar, alquiler de vehículos, viajes o productos financieros, entre otros) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Todos los empleados de Meliá Hotels International a nivel nacional e internacional
■ ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beneficios sociales adaptados a la cultura, usos y costumbres de cada país atendiendo a las demandas y necesidades de los equipos localizados en cada zona 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vuelos a país de origen para expatriados. ■ España: Programa de retribución flexible para guarderías, transporte, restaurantes y seguros médicos ■ Reino Unido: Plan de pensiones, ayuda/complemento transporte, ayuda para cursos de idiomas y cuidado de niños ■ México: Transporte colectivo, fondos de ahorro y vales despensa ■ República Dominicana: Transporte colectivo, ayudas por nacimientos de hijos y fallecimiento de familiar de primer grado ■ Alemania: Coche de empresa para directivos y equipos comerciales ■ Francia: Bonos restaurante ■ Asia: Complemento llamadas telefónicas y escolarización ■ Brasil: Fondo de ahorro para directivos ■ EAU: Ayuda al transporte, complemento para escolarización 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Colectivos con funciones específicas ■ Colectivos expatriados ■ Equipos localizados en determinados países

Nuevo Portal de Compras: PRIVILEGE

Además de los beneficios sociales, Meliá pone al servicio de sus empleados un portal de compras interno a través del cual acceder a numerosas ventajas adicionales.

De este modo, los empleados de Meliá tienen acceso directo a precios especiales y descuentos con proveedores de todos los sectores, entre los que destacan descuentos que oscilan entre el 15% y el 40% en más de 300 grandes marcas a través de descuentos directos online, cupones físicos, cupones móviles o cuentas VIP. Este portal complementa los acuerdos que Meliá mantiene con firmas de primer nivel, exclusivos para sus empleados.

Desde su lanzamiento al inicio del 2015, cerca de 2.300 empleados de Meliá han participado de forma activa en la adquisición de productos y servicios ofrecidos a través de este canal.

Compromisos 2016

El foco en la gestión del talento seguirá siendo una de las prioridades de la Compañía durante el próximo año 2016 y contará con un triple enfoque:

- Fortalecimiento de la estrategia de **Employer Brand** para mejorar la proyección externa de la Compañía como marca empleadora, fortalecer la relación con el mundo académico, reenfocar el modelo global de prácticas y mejorar el posicionamiento en *rankings*.
- Potenciación de la **estrategia de desarrollo**, revisión de necesidades y planificación del Mapa de Talento, para los próximos años, además de la continuación en los diferentes programas de desarrollo ya existentes.
- Impulso a la **transformación cultural** de la Compañía, con el lanzamiento de un nuevo Programa de Reconocimiento y Liderazgo, así como la evolución del Performance Review y la consolidación de e-MELIÁ como plataforma de aprendizaje y *know-how* compartido.



Hábitos de Vida Saludable & Prevención de Riesgos Laborales

Las personas que componen Meliá suponen el principal activo de la Compañía y por ese motivo, Meliá asegura un entorno laboral seguro y saludable.

Meliá impulsa su labor en materia de salud laboral y prevención de riesgos laborales, considerando la legislación vigente en los destinos en los que opera, y reforzándolos con las mejores prácticas identificadas en esta materia, excediendo, en algunos casos, al cumplimiento estricto de las normas de cada país.

Por tanto, el criterio de excelencia prima, para avanzar en la aplicación de las mejores prácticas identificadas en materia de salud laboral y prevención de riesgos laborales, y en el fomento de hábitos saludables superando y mejorando las exigencias establecidas por la legislación propia de cada país.

La Compañía ha integrado a nivel internacional los criterios de salud y gestión preventiva de riesgos laborales desde la perspectiva de la anticipación, en lugar de realizar acciones de carácter correctivo. Adicionalmente, la Compañía lleva a cabo procesos de auditoría interna en materia de salud laboral.

Meliá Hotels International, como empresa responsable con sus empleados, sigue además las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y se somete además a un proceso de auditoría externa por parte de una empresa acreditada.



Para velar por la seguridad y la salud de sus empleados, Meliá cuenta con Comités de Seguridad y Salud que de forma paritaria y colegiada en sus centros de trabajo, ofrece consulta regular y periódica de las actuaciones que, en esta materia, lleva a cabo la Compañía.

Además de asegurar un entorno adecuado de trabajo, la Compañía promueve estilos de vida saludables entre sus empleados. De este modo, a lo largo del año 2015 ha impulsado acciones específicas enfocadas principalmente a:

- Sensibilizar sobre la necesidad de seguir un estilo de vida saludable y la salud integral de sus empleados e informar sobre campañas específicas.
- Campañas de prevención de trastornos músculo-esqueléticos para los colectivos más sensibles.
- Acciones para la mejora de hábitos posturales.
- Cesión de los canales habituales de comunicación para informar, sensibilizar y apoyar a entidades sociales, entre las que se encuentran: bancos de sangre y tejidos, médula, lucha contra el cáncer, etc.

ME Comunidad (Me Cancún, México)	MCReal (Paradisus Playa del Carmen, México)	Meliá Runners (Iniciativa internacional)
<p>■ Promoción de hábitos saludables ■ Envío de publicaciones mensuales sobre salud ■ Invitación a conferencias trimestrales ■ Semana de la Salud</p>   	<p>■ Promoción de hábitos alimenticios ■ Revisión de salud bucal y visual ■ Asesoría nutricional ■ Exámenes médicos ■ Fomento del deporte ■ Feria de la salud</p>	<p>■ Apoyo médico específico y asesoramiento sanitario para la detección y prevención de patologías susceptibles de provocar accidentes cardiovasculares y musculares a los miembros del equipo de running de Meliá</p>

Sol Maratón Magaluf 2015. Corriendo hacia el sol...

En su estrategia de transformación de Calviá como destino, Meliá añade el deporte como un elemento potenciador del destino. Sol Hotels & Resorts se convirtió así en patrocinador oficial de la tradicional Maratón Internacional de Calviá (Mallorca), rebautizada como Sol Marathon Magaluf para ayudar a potenciar el reconocimiento de los nuevos conceptos de la marca y mejorar la imagen del destino desde la perspectiva del deporte y los hábitos de vida saludable.

El evento contó con 1.185 participantes de varias nacionalidades, entre los que se incluían más de 100 colaboradores de Meliá, que participaron como equipo oficial Sol Team, con su propio equipamiento, que hicieron aún más visible el compromiso de Meliá con el proyecto.

Además los participantes y sus acompañantes disfrutaron de actividades infantiles, charlas de atletismo, feria del corredor, *Pasta Party* y una sesión de fin de fiesta amenizada por el DJ Carlos Jean. Esta jornada deportiva y lúdica también incorporó un componente social, al participar colaboradores de la Compañía como voluntarios atendiendo la barra de refrescos a cambio de un simbólico donativo y contribuir, de esta forma a una magnífica iniciativa impulsada por el hotel Sol Katmandu Park & Resort, a Sonrisa Médica entidad de referencia en Mallorca cuyo fin es ofrecer actividades de ocio a niños hospitalizados.



Diálogo con
Equipo Humano

■ Alcance Global
■ Alcance Regional



PROVEEDORES

Compromiso de Meliá Hotels International: Aportamos nuestra profesionalidad y dimensión para construir relaciones duraderas basadas en la confianza, el respeto y el beneficio mutuo

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. La correcta gestión de las compras es de vital importancia para asegurar la calidad global que ofrecen los hoteles de Meliá y optimizar el coste de adquisición con la garantía de un producto excelente que maximice la satisfacción percibida por los clientes.

De este modo, Meliá aplica una metodología y procesos en las compras con el objetivo de aportar valor real 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.

Asimismo, el proceso de selección de proveedores, se gestiona en base a unos criterios definidos que aseguran la integración de los criterios de sostenibilidad impulsados por la Compañía.

Meliá, como empresa que avanza en la gestión responsable en su cadena de suministro transmite los compromisos asumidos e impulsados por el Pacto Mundial de Naciones Unidas a todas aquellas empresas que desean colaborar con Meliá. La compartición de estos compromisos exige que los proveedores de Meliá cuenten con políticas de mejora continua en la integración de criterios responsables en su negocio.

Un aspecto clave ha sido la alineación de dos áreas clave, Global Technical Office & Procurement permitiendo que la gestión de compras tenga una perspectiva global en todos los procesos de contratación, ofreciendo una visión integrada en toda la cadena de valor.

Esta integración ha permitido a Meliá conocer y aplicar los mejores criterios de valoración, en cada proceso de contratación o compra, con independencia de su origen. Este hecho permite a Meliá estar siempre a la vanguardia en criterios de sostenibilidad, evaluación ambiental y derechos humanos.

La constante búsqueda de oportunidades de mejora en la cadena de suministro, no deja de lado el beneficio que la escalabilidad y la firma de acuerdos negociados, en diferentes categorías de productos y servicios puede proporcionar a los hoteles, tanto a nivel global como local.



	Volumen Compras Centralizadas	Compras Proveedores Locales	Cartera de Proveedores	Proveedores Locales	Hoteles con Compra Centralizada	Nuevas Cláusulas de Sostenibilidad Firmadas
ESPAÑA	 106,5 M€	99,5%	1.255	99,4%	127	41
EMEA	 32,5 M€	92,8%	844	88,5%	33	49
AMÉRICA	 93,5 M€	96,8%	2.222	97,8%	14	ND
TOTAL GLOBAL	231,5 M€	97,5%	4.321	97,2%	174	90

El año 2015 se ha caracterizado por la puesta en marcha de las siguientes iniciativas:

+4 M€
Facturación Centros Especiales de Empleo

- Optimizar la estandarización de procesos de suministro para mejorar la eficiencia.
- Potenciar la agrupación de proveedores y referencias a nivel global, con una firme apuesta por los proveedores locales.
- Avanzar en la unificación del control y homologación de productos y proveedores.
- Reforzar la colaboración con proveedores, a través de acciones formativas enfocadas al aseguramiento de la correcta operativa medioambiental de nuestros empleados en sus centros de trabajo.
- Avanzar en los compromisos corporativos de RSC por parte de todos los nuevos proveedores, así como de proveedores actuales, cuyo vínculo con Meliá ha sido renovado en 2015.
- Potenciar de la integración laboral indirecta a través de la adquisición de productos y servicios procedentes de Centros Especiales de Empleo (CEE).

Diálogo con Proveedores

■ Alcance Global
■ Alcance Regional



ACCIONISTAS E INVERSORES

Compromiso de Meliá Hotels International: Gestionamos la Compañía con criterios de transparencia, rigor y buen gobierno, para lograr rentabilidad e incremento de valor a medio y largo plazo

El objetivo que mantiene la Compañía, con sus accionistas e inversores, es el establecimiento de relaciones de largo plazo basadas en **la credibilidad y la confianza**. La esencia de esta gestión es la transmisión de información relevante, de forma clara, transparente y oportuna, con el fin de gestionar las expectativas que el mercado tiene sobre la evolución previsible de Meliá Hotels International y su acción.

El compromiso por una gestión transparente, cercana y personalizada, con el fin de reforzar la relación y el vínculo con sus accionistas e inversores, Meliá Hotels International pone a su disposición diferentes canales y herramientas.

La Compañía ha sido reconocida, en este compromiso y galardonada por la revista Institutional Investors, como **Mejor Equipo de Investors Relations** por parte de los analistas Sell Side, dentro de la categoría Leisure & Hotels.

El año 2015 ha sido un periodo intenso para el departamento de Relación con Inversores, al haber participado en **11 Road Shows** por las principales ciudades de Europa, Estados Unidos y Canadá, con analistas e intermediarios financieros. Asimismo han participado en 3 congresos de inversores en Madrid, Lisboa y París.

El accionista de Meliá Hotels International cuenta con un espacio propio de información en la web corporativa **www.meliahotelsinternational.com**, a través del cual acceder a una amplia información sobre la empresa como, informes periódicos, publicaciones financieras, recomendaciones bursátiles e información sobre emisiones en el mercado de capitales, además del propio equipo de Relaciones con Inversores.

La información disponible ha sido estructurada y adaptada a los nuevos requerimientos de la CNMV para ofrecer mayores criterios de transparencia y facilidad de acceso a información relevante para el accionista.

Además, con el objetivo de facilitar un canal directo de comunicación con los gestores de Meliá, se creó el Club del Accionista.

A través de este canal, cualquier accionista de la Compañía, miembro del Club, puede recibir de forma personalizada y directa toda la información de carácter financiero y novedades sobre Meliá, así como dirigir y plantear al equipo cualquier sugerencia o duda vía telefónica o través de correo electrónico.

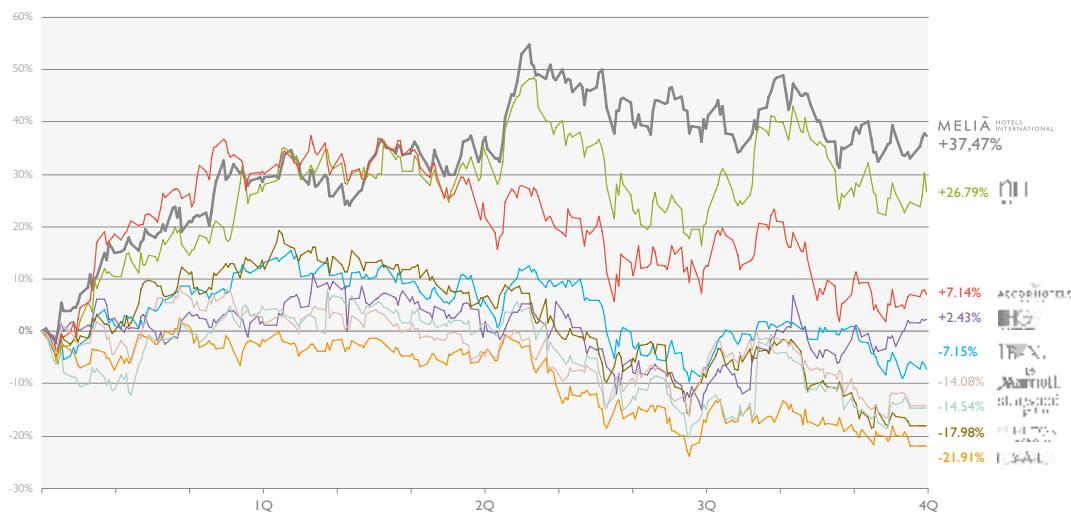
Por otro lado, el accionista miembro del Club pasa a formar parte del programa de fidelización, **MeliáRewards** siendo identificado como cliente distinguido en los hoteles de la Compañía y teniendo acceso a ventajas exclusivas.

Evolución de la Acción

La acción de Meliá cerró el año 2015 con **un precio de 12,18€**, reflejando una **revalorización del +37,47%**, mientras el IBEX 35 sufrió una corrección del -7,15% y el IBEX Med Cap una revalorización del 13,75%.

Meliá Hotels International forma parte del IBEX Medium Cap y del FTSE4Good Ibex Index.

Evolución de la Acción de Meliá



Recomendaciones de los Analistas

Un total de **17 analistas financieros** cubren la evolución de Meliá, publicando con regularidad informes sobre la Compañía. A cierre de 2015 un **64,7%** de dichos analistas recomendaron la “**compra**” para los títulos de Meliá Hotels International. El 35,3% restante ofrecían una recomendación de “**mantener**” las posiciones. A 31 de diciembre de 2015 el **precio objetivo** medio fue de **14,03€** por acción.

Principales Hitos 2015

- Participación en 11 Road Shows por las principales ciudades de Europa, Estados Unidos y Canadá, con analistas de distintas casas de intermediación
- Participación en 3 congresos de inversores en Madrid, Lisboa y París
- Galardonado como el “Mejor Equipo de Relación con Inversores 2015”
- Admisión a cotización de 14,3 millones de acciones nuevas, emitidas para atender parcialmente la conversión del bono convertible
- Presentación de Resultados 2014
- Presentación de Resultados Primer Trimestre 2015
- Junta General de Accionistas
- Presentación Resultados Primer Semestre de 2015
- Distribución dividendo de 0,04 € por acción
- Presentación de Resultados Tercer Trimestre 2015

Indicadores bursátiles (2014 vs 2015)	31/12/2014	31/12/2015
Número de acciones	184.776.777	199.053.048
Volumen medio diario (miles de acciones)	767,26	980,10
Cotización máxima (€)	9,93	13,71
Cotización mínima (€)	7,33	8,73
Cotización última	8,86	12,18
Capitalización bursátil (M€)	1.637,12	2.424,47
Dividendo (€)	0,04	0,03

Diálogo con Accionistas e Inversores

■ Alcance Global
■ Alcance Regional



SOCIEDAD

DMA-SO>

Compromiso de Meliá Hotels International: Buscamos activamente la forma de generar prosperidad y desarrollo sostenible en las comunidades donde estamos presentes, respetando y fomentando su cultura, tradiciones y valores, con una especial atención a la infancia y a los colectivos más vulnerables

La visión de Meliá Hotels International en relación a cómo, desde su posición de liderazgo en el turismo, puede contribuir al avance de una industria más responsable, se basa en el impacto conjunto generado por la puesta en valor de sus compromisos hacia cada grupo de interés en particular y la sociedad y el medioambiente en general.

Meliá Hotels International considera sus compromisos como auténticas palancas de generación de valor compartido, oportunidades y de riqueza para la sociedad. Por ello la escucha activa con sus grupos de interés y su proximidad lleva a Meliá a poner un foco especial en la protección de la infancia vulnerable y a aquellos colectivos en riesgo de exclusión.

Compromisos Públicos de Meliá Hotels International

La apuesta de Meliá Hotels International al servicio de la sociedad, más allá de su actividad hotelera, busca aportar valor social en un firme deseo de contribuir a la reducción de las diferencias sociales y la preservación del entorno. Por ello, asume, refuerza y renueva compromisos con la sociedad desde perspectivas éticas, de respeto al entorno, el impulso de los derechos humanos y la transparencia.



CÓDIGO ÉTICO MUNDIAL PARA EL TURISMO

En el año 2011 Meliá Hotels International firmó el Código Ético Mundial para el Turismo.

Al firmar este Código, Meliá hace público su compromiso para respetar, promover y poner en práctica los valores del desarrollo de un turismo sostenible y responsable impulsados por el Código Ético.

El Código, adoptado en 1999 por la Asamblea General de la OMT, y refrendado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2001, es un conjunto de principios diseñado para guiar el desarrollo del turismo de forma que el sector pueda dar sus máximos beneficios socioeconómicos, minimizando a la vez cualquier impacto negativo que pudiera tener.



GLOBAL COMPACT

Global Compact es una iniciativa internacional propuesta por las Naciones Unidas con el objetivo de fomentar la ciudadanía corporativa. Meliá Hotels International suscribe los principios del Global Compact desde el año 2008.

En la actualidad más de 4.000 empresas de 116 países diferentes han suscrito este compromiso por la defensa de los Derechos Humanos.

La adhesión al Global Compact supone para Meliá Hotels International hacer público su compromiso de cumplir y difundir los diez principios que lo conforman.

La suscripción de Global Compact supone un proceso de renovación bianual, que continuamente ayuda a identificar oportunidades de mejora en los procedimientos. Meliá ha renovado su compromiso en Octubre de 2015



FTSE4GOOD IBEX

En 2008, Meliá Hotels International fue la 1ª empresa del sector turístico, y desde entonces se somete al proceso de renovación semestral marcado con Bolsas y Mercados Españoles (NME) y FTSE Group (FTSE) y que permite la identificación constante de oportunidades de mejora.

Este índice reconoce las políticas y gestión desarrolladas por las empresas que lo componen en materia medioambiental, social y ética. Su objetivo principal es alentar a las compañías españolas a adoptar estándares internacionales de RSC.

FTSE4Good es un indicador de referencia internacional para inversores que desean identificar empresas con prácticas de negocio responsables.

Meliá ha renovado en 2015 su presencia en FSTSE-4Good Ibex.



THE CODE

Por segundo año consecutivo Meliá Hotels International ha sido nombrada empresa TOP Member en la lucha contra la explotación sexual comercial de la infancia.

The Code es el Código de Conducta para la Protección de la Infancia y la Adolescencia de la Explotación Sexual en el sector turístico.

Meliá firmó su adhesión y asumió el reto de contribuir a erradicar esta lacra en el año 2007.

Fruto de esta apuesta corporativa y de los avances del Grupo, Meliá refuerza año tras año su compromiso en la defensa de los derechos de la infancia implementando con éxito en sus hoteles los criterios exigidos por The Code y cuyos avances en la implementación Meliá reporta con carácter anual.



ECPAT

El Código de Conducta para la protección de la infancia frente a la explotación sexual comercial infantil para el sector turístico.

Es un instrumento autoregulatorio que reside en la RSC y requiere un alto grado de compromiso e implicación corporativa a todos los niveles.

Meliá asumió este compromiso en el año 2006, siendo la primera empresa del sector en formar parte del Código en España. Con posterioridad, otras empresas turísticas se unieron al compromiso y hoy, más de 200 empresas contribuyen a dar difusión y a avanzar en el compromiso.

Desde su adhesión, Meliá es un aliado fundamental para ECPAT y un referente tanto en España como a nivel internacional en la protección de la infancia.



CARBON DISCLOSURE PROJECT

El cambio climático está, desde hace tiempo, en la agenda internacional de gobiernos y corporaciones. Tiene implicaciones importantes para la actividad económica y, por tanto, el rendimiento de las empresas. Sus efectos están empezando a condicionar industrias y regiones. Su importancia crecerá, con alta probabilidad, en los próximos años, convirtiéndose en un factor cada vez más importante en el rendimiento relativo de empresas, industrias e inversión.

Por este motivo Meliá, como empresa TOP 10 en CDP, se ha unido al Climate Change Reporting Framework para compartir su experiencia e información en gestión eficiente poniéndola al servicio de la sociedad en la lucha conjunta contra el cambio climático, para concienciar, sensibilizar y lograr avances conjuntos en un marco de trabajo común.

Posicionamiento Social. Infancia y Empleabilidad de Colectivos en Riesgo

El posicionamiento social corporativo de Meliá es la defensa de la infancia en su más amplio sentido. Este compromiso aúna los principios y valores corporativos de Meliá como empresa familiar e internacional con un enfoque social que permite a la Compañía asegurar que su responsabilidad se hace presente en todos los destinos en los que opera y en los que las diferentes realidades sociales de niños y niñas los proteja de situaciones de riesgo o especial vulnerabilidad.

Por este motivo Meliá fue la primera empresa española en firmar el Código de Conducta ECPAT contra la explotación sexual comercial infantil en el año 2006 y se convirtió en una de las primeras compañías españolas en suscribir el Pacto Mundial de Naciones Unidas. Desde entonces, el compromiso de Meliá con la infancia se ha reforzado y extendido.

El posicionamiento a favor de la infancia se ha fortalecido con el apoyo a colectivos en riesgo de exclusión social. Meliá como empresa hotelera líder ha incorporado a su estrategia de RSC global una apuesta por el desarrollo de la empleabilidad de colectivos jóvenes en riesgo de exclusión o en situación de difícil integración sociolaboral con el objetivo de desarrollar iniciativas de alto impacto enfocadas a proporcionar una mejor cualificación a personas que, en el futuro, puedan desarrollarse en el sector turístico.

Para ello, Meliá considera que el mecanismo más efectivo para el desarrollo de su planteamiento en empleabilidad es el trabajo colaborativo y en plataforma para contribuir al desarrollo de iniciativas que permitan favorecer y potenciar la empleabilidad de jóvenes a través del desarrollo de habilidades y capacidades más allá de los aspectos técnicos de la formación.

Trabajando de este modo Meliá quiere contribuir a potenciar y mejorar las oportunidades laborales de colectivos vulnerables, aportándoles conocimiento específico, herramientas y la posibilidad de contar con una experiencia real, a través de acciones que fomenten el acercamiento de colectivos sociales al talento interno de Meliá, refuerzen los vínculos de la Compañía con el tejido social y contribuyan a la puesta en valor de esas capacidades, en un sector que pese a su gran potencial de generación de empleo presenta un déficit de profesionales cualificados.

Iniciativas y Proyectos Corporativos Globales

Los compromisos que Meliá Hotels International adquiere con la sociedad en general y sus grupos de interés en particular se desarrollan a través de proyectos e iniciativas de carácter global enfocadas a dar respuesta a necesidades sociales y medioambientales desde una perspectiva general.

En este sentido, 2015 ha permitido a Meliá impulsar iniciativas enfocadas a sensibilizar sobre la necesidad de reforzar la conciencia de sus grupos de interés en aspectos medioambientales, como el apoyo a la Cumbre Internacional por el Clima de París y la participación en la Plataforma de Empresas por la Eficiencia Energética, el apoyo a la investigación en proyectos sanitarios globales, la innovación, el apoyo a emprendedores y la empleabilidad de colectivos en riesgo y, por supuesto, la protección de la infancia vulnerable.

Estos proyectos están directamente vinculados con los valores corporativos de Meliá, su compromiso con los diferentes grupos de interés y su posicionamiento corporativo. Para avanzar en ellos y generar el mayor impacto posible, Meliá trabaja de forma directa y estrecha con sus propios aliados en un ejercicio de coordinación y de esfuerzo en común para generar valor compartido a la sociedad.

<p> COP 21 CUMBRE INTERNACIONAL POR EL CLIMA (PARÍS, 2015) Partner: ECODES</p> <p>Meliá Hotels International, de la mano de Ecodes, se unió a la campaña promovida por el Ministerio de Medioambiente para poner en valor la suma de acciones por el clima de ciudadanos, empresas e instituciones comprometidas con el medio ambiente y mostrar la urgencia de actuar contra el cambio climático. Este millón de compromisos fueron trasladados a la cumbre sobre cambio climático celebrada en París, con el objetivo de alcanzar un nuevo acuerdo universal sobre clima en sustitución del Protocolo de Kioto.</p> <p>La 21^a Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático (COP21) reunió en diciembre de 2015 a representantes de 198 países en busca de alianzas claves que permitan llegar a un nuevo acuerdo climático internacional, con el objetivo de mantener el calentamiento global por debajo de los 2°C.</p> <p>Meliá Hotels International, que comparte los principios asociados al desarrollo sostenible y la lucha contra el cambio climático, y como compañía líder en el sector turístico, se adhirió al compromiso y compartió la iniciativa entre sus principales grupos de interés.</p>	<p> AVANZANDO CON EMPRESAS POR LA EFICIENCIA ENERGÉTICA Partner: ENDESA</p> <p>Creada en 2011, la Plataforma de Empresas por la Eficiencia Energética, es la primera agrupación multi-sectorial de grandes empresas que comparten el objetivo de promover actividades conjuntas orientadas hacia el fomento de la eficiencia energética a través de la promoción y el desarrollo de acciones dirigidas al ahorro energético y a la reducción de la huella de carbono.</p> <p>Esta plataforma reúne a empresas referentes en su sector, a través de la cual se constituyen como referente en España en Eficiencia energética y Reducción de la Huella de Carbono mediante un compromiso en este ámbito a nivel de Empresa y el desarrollo de propuestas de valor orientadas a la eficiencia energética para la sociedad en general.</p> <p>La Plataforma Empresas por la eficiencia energética promovida por Endesa a principios de 2011 e integrada por diez grandes compañías entre las que se encuentra Meliá Hotels International como empresa fundadora, ha conseguido excelentes resultados en 2015.</p>	<p> INVESTIGACIÓN SOCIAL A TRAVÉS DE WORLD COMMUNITY GRID Partner: IBM</p> <p>Desde 2013 Meliá ha incorporado 371 ordenadores de las sedes corporativas de Palma y Madrid al proyecto WCG, promovido por IBM, consistente en la creación de 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 de cualquier índole.</p> <p>Así, desde julio a diciembre de 2013, los ordenadores de Meliá vinculados a WCG ya han donado más de 127 años de computación a proyectos de investigación científica, entre los que destacan proyectos de investigación en la lucha contra el cáncer, el ébola, el VIH y la generación de energías renovables.</p>
<p>IMPACTO</p> <p> + de 9.000 empleados en España invitados a unirse</p> <p> + 25.000 followers en Twitter sensibilizados</p> <p> +550 proveedores compartieron el compromiso de Meliá</p>	<p>IMPACTO</p> <p> Reducción de 3 millones de toneladas de CO₂</p> <p>Equivalente a las emisiones de 1,5 familias medianas españolas</p>	<p>IMPACTO</p> <p> 11% 65% 0,1% 23,9%</p> <p> 550.000 voluntarios 80 países 2.711 proyectos 880.000 horas</p>
<p> INCUBANDO PROYECTOS INNOVADORES DESDE EL HOTEL Partner: THE INIT</p> <p>Meliá Hotels International y The Init se han aliado para crear el Centro de Innovación 'La Ronda', el primer centro de innovación en materia de hotelería, restauración y turismo inteligente, que ubicado en un hotel, el Meliá Zaragoza, un proyecto estratégico de innovación para afrontar los retos del sector.</p> <p>La iniciativa, lanzada en 2013, es la primera incubadora vertical de turismo, restauración y hotelería en España. Está dedicado a incubadoras de empresa y cuenta con capacidad para albergar hasta 10 proyectos en régimen de trabajo colaborativo y creativo.</p>	<p> JUNTOS POR EL EMPLEO DE LOS MÁS VULNERABLES Partner: FUNDACIÓN ACCENTURE</p> <p>En 2015, Meliá Hotels International sigue apostando por el trabajo colaborativo en plataforma junto a la Fundación Accenture en el impulso colectivo de organizaciones públicas, privadas y organizaciones no gubernamentales en la promoción de la inserción laboral o emprendimiento entre los colectivos más vulnerables de la sociedad.</p> <p>En 2015, 124 entidades forman parte de una plataforma en la que sus miembros:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Entienden las necesidades sociales del mismo modo ■ Identifican conjuntamente las mejores soluciones ■ Concretan las soluciones a través de proyectos colectivos realizado de forma conjunta 	<p> LUCHA CONTRA LA EXPLOTACIÓN SEXUAL COMERCIAL DE LA INFANCIA Partner: UNICEF</p> <p>En 2006 Meliá Hotels International se convierte en la primera empresa española en firmar el Código de Conducta contra la Explotación Sexual Infantil (EC-PAT), movilizando a otras 14 empresas turísticas, logrando también su adhesión a este Código.</p> <p>Desde 2008, el posicionamiento social de Meliá Hotels International se centra en la protección de la infancia debido a sus fuertes valores de empresa familiar que apuesta por el respeto al legado a generaciones futuras.</p> <p>Para reforzarlo, a finales de 2010, Meliá Hotels International firma una Alianza con UNICEF para contribuir a la difusión de su mensaje a favor de la infancia y la lucha contra la explotación sexual infantil, colaborando además con recursos económicos.</p>
<p>IMPACTO</p> <p>Proyectos incubados en La Ronda:</p> <p>Cognit – Gestión eficiente de recursos energéticos</p> <p>CESTE Escuela Internacional de Negocios, trabajando en la adaptación del currículo formativo a las necesidades reales del sector hotelero</p> <p>Espacio Ágape – Coaching nutricional enfocado a clientes de hotel</p> <p>SVE Singular Venues – Eventos especiales en lugares singulares, comunicación creativa e innovación en gestión de eventos</p> <p>Al Punto Ideas – Comunicación especializada en gastronomía</p> <p>Un Café Diferente – Cátering basado en producto de comercio justo en torno al café como esencia</p> <p>Linkmyjob – Portal de empleabilidad para el autoempleo, recolocación y emprendeduría</p>	<p>IMPACTO</p> <p> 52 + 59 + 13 = 124</p> <p>Organizaciones sociales Empresas y fundaciones empresariales Administraciones públicas</p>	<p>IMPACTO</p> <p> +414.000 € recaudados en 2015 a favor de la Infancia</p>

Diálogo con Sociedad

■ Alcance Global
■ Alcance Regional



MEDIOAMBIENTE

DMA-EN >

Compromiso de Meliá Hotels International: Contribuimos 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

El sector turístico se encuentra ante un cambio de paradigma frente el cual compañías como Meliá Hotels International asumen un rol activo en favor de la protección del medioambiente y de los recursos naturales. Meliá está ocupando un lugar destacado en la lucha contra el cambio climático y la gestión y consumo eficiente de recursos con una máxima: contribuir a la mejora de la competitividad y sostenibilidad de los destinos en los que opera y, por supuesto, de su propio modelo de negocio.

La Compañía impulsa una gestión responsable y un compromiso hacia modelos de gestión turística respetuosa con los entornos, la biodiversidad y la gestión de residuos con el fin de contribuir a preservar las riquezas naturales desde la responsabilidad.

Meliá contempla un modelo de negocio centrado en la eficiencia energética y el consumo responsable de los recursos, aportando valor en términos de mejora de la competitividad, minimización de los riegos emergentes y del diseño inteligente. Por este motivo, Meliá pone especial foco no sólo en la minimización del impacto negativo de su actividad sino también en la anticipación frente a cualquier riesgo.

Este compromiso se ve reforzado con las expectativas mostradas por los grupos de interés en relación a la Gestión Energética y Huella de Carbono visible en la Matriz de Materialidad.

Estrategia Medioambiental de Meliá Hotels International



Medir, Comparar & Corregir

Realizar seguimiento constante de la operación en términos de gestión y eficiencia

Dónde y cómo actuar para consolidar resultados y alcanzar nuevas metas



Sensibilizar & Concienciar

Compartir el compromiso Implicar de forma activa a los Grupos de Interés

Ser un actor clave y un ejemplo para el tejido social y empresarial



Estandarizar & Innovar

Búsqueda de nuevos modelos, sistemas y productos aplicables al modelo de gestión

Integración de mejores prácticas

Innovación constante y activa



Incorporación de Criterios sostenibles

Reformas y rehabilitaciones sostenibles y eficientes

Inversión Responsable

Alianzas Estratégicas

Inclusión de criterios de sostenibilidad a lo largo del ciclo de vida del activo hotelero





La monitorización constante de consumos y costes energéticos e hídricos, la reducción del impacto medioambiental y la mejora de los ratios operativos en materia medioambiental, son los resultados de este compromiso global.

La gestión del impacto económico que la operativa genera implica un importante beneficio para todos los grupos de interés con los que la Compañía se relaciona a través de la contribución al impacto medioambiental, la gestión eficiente de los recursos y el aumento del valor de los activos, con la consecuente aportación de valor al propietario.

Las actuaciones planificadas e integradas en el proyecto SAVE que Meliá impulsa año tras año en su portfolio de hoteles, se ve recompensado internacionalmente por el mejor posicionamiento de la Compañía tanto en premios ligados al compromiso medioambiental como en los diferentes *rankings* y certificaciones asociados.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en relación al Cambio Climático

En este sentido, la estrategia de Meliá en relación al medioambiente y la lucha contra el cambio climático está, además de alineada con las principales conclusiones de la Cumbre Internacional por el Clima celebrada en París a final del año 2015 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible promulgados por la Asamblea de Naciones Unidas.

En este sentido, Meliá es consciente de la necesidad de gestionar de forma responsable el consumo de energía y la promoción de fuentes de energía renovables aplicadas al alojamiento.

Por un lado, esta condición de liderazgo le lleva a proteger, establecer y promover el uso responsable y sostenible de los ecosistemas y entornos en los cuales desarrolla su actividad turística, evitando su degradación y la pérdida de la diversidad biológica.

Por otro lado, garantizar un uso responsable de los recursos, la medición de su huella de carbono, así como la aplicación de las medidas de seguridad apropiadas, junto con desarrollos tecnológicos e innovación contribuyen a hacer de la estrategia de Meliá un plan estructurado puesto al servicio de todos. De hecho, los grupos de interés de Meliá hacen especial referencia a aspectos esenciales como la gestión eficiente y la reducción de emisiones asociada a la actividad hotelera.

Principales magnitudes en materia de reducción de emisiones (Scope 1 + 2)			
	Promedio 2012-2015	2012-2015 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
Emisiones CO ₂ (Kg)	244.548.487	-6,14 %	260.556.379
Por Estancia (Kg)	13,2	-11,4 %	14,86

Principales magnitudes de reducción de consumo de agua			
	Promedio 2012-2015	2012-2015 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
Consumo de Agua (m ³)	9.178.532	-3,60 %	9.520.833
Por Estancia (m ³)	0,40	-6,99 %	0,43

Principales magnitudes de reducción de consumo de energía			
	Promedio 2012-2015	2012-2015 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
Energía Térmica (kWh)	280.275.071	7,64%	260.384.573
D. Cooling (kWh)	40.317.534	5.945,12%	666.943
D. Heating (kWh)	26.964.982	111,64%	12.740.929
Propano (kg)	3.820.973	-15,39%	4.515.817
Gas Natural (m ³)	9.194.946	8,02%	8.511.920
Gasóleo (l)	6.659.736	-32,76%	9.904.521

Principales magnitudes de reducción de consumo de electricidad			
	Promedio 2012-2015	2012-2015 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
Consumo de Electricidad (kWh)	387.000.661	-6,29 %	412.963.798
Por Estancia (kWh)	21,12	-9,03 %	23,22

2,8 M€
Inversión
Directa

Inclusión de Criterios Sostenibles

Los excelentes resultados de reducción de emisiones y consumos cosechados por Meliá en 2015, aun teniendo presente el incremento de 21 hoteles en el portfolio de hoteles, han sido posibles gracias a una mayor sensibilización, conocimiento, gestión e inversión tanto en establecimientos propios como ajenos.

Precisamente, uno de los elementos clave en la estrategia medioambiental de Meliá es la incorporación de criterios sostenibles tanto en las inversiones nuevas como en las reformas que la Compañía realiza anualmente. La incorporación de criterios de sostenibilidad, de los nuevos proyectos, se inicia en el propio proceso de negociación y culmina con la implantación de instalaciones eficientes, nuevas tecnologías y domótica que permiten controlar a distancia, para mejorar de forma permanente y constante los ratios de eficiencia.

A continuación se ilustra la reforma acometida en uno de nuestros próximos proyectos estrella en la capital de España, Madrid, el futuro Gran Meliá Palacio de los Duques, donde se integran diferentes elementos que permitirán reducir el impacto de las emisiones en un 60%. En las propias infografías, se muestran diferentes elementos introducidos durante el proceso de reforma:

- Sistemas de control de funcionamiento óptimo
- Lámparas con tecnología LED
- Producción de calor mediante recuperación de calor de pontones antifrialdor × bomba de calor de alto rendimiento y reponer mantenimiento cada tres años.
- Producción de frío mediante enfriadoras de tornillo
- Mejoras en la envolvente
- Sistemas de control inteligente para todos los sistemas técnicos
- Sistema de distribución de fluidos
- Mobiliario certificado FSC
- Equipamiento con etiquetado energético A+ y A++
- Lencería certificada Oeko – Tex Estándar 100
- Reguladores de caudal
- Doble carpintería en ventanas
- Calefacción mediante suelo radiante en habitaciones





G4-ENI 5 >
G4-ENI 6 >
G4-ENI 7 >



HUELLA DE CARBONO DE MELIÁ



2014



2015

Scope 1	49.144	47.945
Scope 2	177.274	163.905
Scope 3*	42.022	51.741
TOTAL (TCO₂)	268.440	263.590

* Scope 3 incluye emisiones derivadas de la gestión de residuos con alcance España. El transporte de empleados se basa en una encuesta realizada a 1.319 empleados y viajes de trabajo a nivel global.

HUELLA DE CARBONO

215
HOTELES
(87,4%)

Portfolio excluyendo franquicias,
Cuba, Egipto y Bulgaria

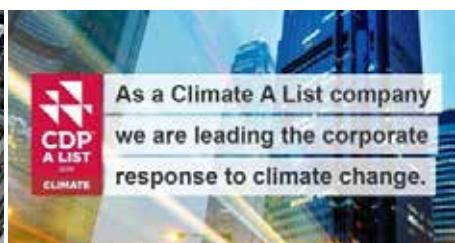
HUELLA DE MELIÁ

263.590
TCO₂

Reconocimiento Público del Compromiso Medioambiental

En 2015 la Compañía ha sido reconocida como una de las mejores hoteleras del mundo por su desempeño en gestión medioambiental, además de una de las 113 compañías líderes en la lucha contra el calentamiento global, según la organización internacional CDP, impulsora de la economía sostenible. La obtención de una puntuación de 99A sobre 100, ha permitido a Meliá alcanzar su mejor calificación de la historia y situarse en las TOP "A List".

CARBON DISCLOSURE PROJECT (CDP)
99A



Hitos 2015

G4-EN31 >

- Durante el año 2015 se han impulsado 15 proyectos de inversión externa en eficiencia energética, en colaboración con compañías expertas en esta materia (ESCO), que ha representado unas mejoras operativas de alrededor del 20%, en reducción de consumos energéticos y unos ahorros económicos superiores al millón de euros así como un impacto en reducciones de CO₂ estimadas en 3,4 TCO₂.
- Inversión directa por un total de 2,8 M€ en 27 proyectos de eficiencia energética.
- Energía Verde implantada en todos los hoteles de España, que representa un 47% del portfolio de Meliá, así como en todas las oficinas corporativas, fruto de la renovación del acuerdo con ENDESA.
- Integración de las mejores prácticas en materia de sostenibilidad, eficiencia energética, en aquellas nuevas construcciones o reformas de establecimientos, siguiendo las pautas marcadas en los Manuales de Diseño y Construcción de Meliá Hotels International.
- Reconocimientos recibidos en materia de construcción sostenible:

ME Ibiza Premio Rethink Hotel – Entre los 10 Mejores Proyectos de Rehabilitación Sostenible
Premio El Confidencial – Mejores Prácticas Empresariales en Ecoeficiencia

Diálogo con Medioambiente

■ Alcance Global
■ Alcance Regional



RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

DMA-HR>

G4-HR5 >

G4-HR6 >

Política de Responsabilidad Social Corporativa

Meliá quiere que su forma de actuar en base a criterios responsables permita reforzar la relación con sus grupos de interés y que se convierta en un auténtico factor diferenciador y, haga de Meliá una compañía más responsable, sostenible y atractiva para todos, a través de la compartición de los compromisos corporativos con la sociedad y el entorno.

Para potenciar el impacto de sus compromisos, desde el año 2008, Meliá está trabajando en la integración de los criterios del desarrollo sostenible y el Pacto Mundial en todo el ciclo de vida del negocio hotelero buscando la generación de valor allí donde tiene presencia.

La suma de todos los compromisos, permitirá que la actividad turística sea una verdadero motor para la generación de oportunidades, riqueza económica y social, reducción de la desigualdad y un punto de encuentro y compartición de conocimiento.

Meliá Hotels International quiere ser un referente para conseguir un mundo mejor y dejar un legado que pueda ser disfrutado por las generaciones futuras y por ello asume los siguientes principios:

- Gestionar su negocio con integridad, coherencia y responsabilidad como ejes principales
- Extender y reforzar los criterios de gestión responsable en la industria turística
- Generar valor social y económico para la sociedad y sus grupos de interés
- Mantener una actitud de alerta constante en la identificación, prevención y mitigación de los riesgos e impactos negativos inherentes a su actividad

Para lograrlo, Meliá ha definido un compendio de directrices en torno a las cuales avanzar:

- Impulsar los valores corporativos y los principios del desarrollo sostenible como eje vertebrador de su gestión responsable, situando el foco en las personas
- Estar cerca de los grupos de interés, con actitud de escucha activa, abierta y cercana, trabajando junto a ellos en plataforma
- Ser clave en la cooperación con los distintos actores sociales en la búsqueda de soluciones de alto impacto para la sociedad
- Buscar el equilibrio entre las necesidades de las generaciones actuales y futuras, el desarrollo económico y social de los destinos y las expectativas de los grupos de interés
- Mitigar el impacto de la actividad en el entorno, respetando los destinos y hacer un uso responsable de los recursos naturales
- Contribuir a la reducción de las diferencias sociales y la pobreza a través de la generación de oportunidades allí donde opera
- Ser sensibles a las necesidades sociales y de desarrollo de nuestros empleados
- Buscar complicidad de nuestros clientes

La política de Responsabilidad Social Corporativa fue aprobada por el Consejo de Administración en el año 2008 y está reforzada en las Políticas y Normativa interna de la Compañía, así como por el Código Ético de Meliá, aprobado por el mismo órgano en el año 2012.

Anualmente, mediante diferentes herramientas e iniciativas de formación, se divulga a los nuevos empleados los compromisos de Meliá en materia de RSC así como los diferentes compromisos públicos y aquellos integrados en el Código Ético.

Impulso Regional del Modelo Global de Responsabilidad Social Corporativa

El avance de los compromisos asumidos por Meliá se materializa tanto a través del desarrollo de proyectos corporativos de alcance global, ya mencionados, como a través de las múltiples iniciativas y acciones que tienen lugar en los hoteles que forman parte del portfolio de Meliá Hotels International en todo el mundo.

Desde 2008, coincidiendo con el lanzamiento del Plan Estratégico, Meliá viene desarrollando su estrategia en RSC como un eje vertebrador de su negocio y con carácter transversal. La evolución de la RSC a lo largo del Plan Estratégico 2012-2014 ha permitido a Meliá alcanzar un importante grado de madurez, sobre todo en España. Este modelo ha ganado en consistencia y en visión estratégica, logrando la definición de un modelo global.

A lo largo del 2015 esta apuesta ha reforzado el liderazgo de Meliá, como hotelera que avanza en sus planteamientos de responsabilidad social en las diferentes regiones en las que opera y marcan el reto de internacionalizar el modelo de forma alineada con el crecimiento futuro en los diferentes mercados.

Por ello, Meliá ha iniciado en 2015 la implementación de este modelo de forma adaptada a cada realidad cultural, al entorno, a sus necesidades y a las prioridades del negocio. La internacionalización del modelo conlleva la compartición de una visión a largo plazo sin que este hecho impida que cada región plante sus propios desarrollos atendiendo a sus prioridades y necesidades, incluyendo las propias del negocio.

La definición del modelo global ha permitido a Meliá alinear la estrategia de RSC a nivel internacional con la adaptabilidad y flexibilidad requerida para asegurar la implementación de las acciones en cada región, país y hotel, ya que Meliá buscar la generación de un impacto positivo en el entorno y responder a las necesidades de cada microentorno.

Principales Magnitudes 2015 – Visión Global



Hoteles Certificados en Turismo Sostenible



Portfolio de Habitaciones Certificadas



Empleados en Hoteles Certificados



Iniciativas reportadas por 115 hoteles (37%)

Asuntos relevantes de la región

El medioambiente y el cambio climático cobran una relevancia especial en el caso de economías emergentes, como las latinoamericanas, dado el crecimiento de su actividad económica, industrial y productiva, con una mayor necesidad de recursos. El medioambiente es en sí un elemento clave en la generación de impacto económico en la región. Existe una incipiente sensibilidad por la reducción de emisiones o el consumo responsable de recursos. La conservación del entorno y la protección de la biodiversidad se convierten también en un asunto esencial. Por otro lado, el alto nivel de pobreza, extrema en determinadas zonas, y la exclusión social que sufre gran parte de la población de Latinoamérica hace necesaria la búsqueda de soluciones enfocadas a la creación de oportunidades económicas para colectivos que, además, sufren importantes limitaciones de acceso a productos y servicios básicos de calidad así como a un sistema de educación adecuado. El aseguramiento de las condiciones laborales, de seguridad y la protección de la infancia, como colectivo más vulnerable, siguen estando en la agenda regional.

ACTIVIDAD VINCULADA A RSC



ARGENTINA
BAHAMAS
BRASIL
CUBA
ESTADOS UNIDOS
MÉXICO
PANAMÁ
PERÚ
PUERTO RICO
REP. DOMINICANA
VENEZUELA



América - Principales Magnitudes 2015



* Beneficiarios directos e indirectos

Hoteles Certificados en Turismo Sostenible



Portfolio de Habitaciones Certificadas



Empleados en Hoteles Certificados



Iniciativas para la Protección del Medioambiente y la Biodiversidad



BRASIL

Protegiendo el medioambiente de la mano de WWF (São Paulo)

Meliá Brasil colabora desde el año 2006 con WWF sensibilizando a su clientes y actuando como un importante canal de captación de fondos para el desarrollo de proyectos medioambientales en el país, contando con la complicidad y compromiso de sus huéspedes que, voluntariamente abonan 1 R\$ de su estancia a causas medioambientales. En 2015, se hizo entrega a WWF de 30.354 R\$, importe cercano a 7.000€.

En el marco de esta alianza, los hoteles de Meliá en Brasil organizan y acogen, a lo largo de todo el año, todo tipo de acciones e iniciativas junto a WWF para sensibilizar y captar fondos que permitan sufragar proyectos de alto impacto para la región. Asimismo, el compromiso de los equipos, permite el desarrollo de acciones de voluntariado a favor del medioambiente y cuidado de la biodiversidad.

MÉXICO

Fortalecimiento de la cooperativa de pescadores para impulsar un mercado de consumo y control del pez león (Riviera Maya)

OBJETIVO 1

Facilitar colaboración y coordinación entre gobiernos, empresas dependientes de los arrecifes coralinos, sociedad civil y centros de investigación

OBJETIVO 2

Propiciar la creación de programas científicos para la investigación y monitorización de la especie

OBJETIVO 3

Alentar la revisión, modificación de la legislación vigente, y si fuera necesario, la creación de nuevos reglamentos y políticas que aseguren el control del pez león

OBJETIVO 4

Controlar poblaciones invasoras a través del uso de métodos eficaces y coordinados a escala regional

OBJETIVO 5

Dotar a la comunidad local de mecanismos de capacitación e información para promover y fomentar su liderazgo en el control del pez león

En los arrecifes de la Riviera Maya la proliferación del pez león desde 2013 ha sido preocupante. Su localización, desde la costa hasta profundidades de 50 metros, adueñándose del entorno se convierte en una seria amenaza para el arrecife y las especies comerciales. Al ser ésta una especie sin demanda en el mercado, los pescadores no cuentan con recursos para asegurar su control. El pez león es un depredador voraz de peces, larvas juveniles y crustáceos. El descontrol de la especie está poniendo en serio riesgo la subsistencia de las cooperativas de pescadores locales.

Meliá, creó los vínculos necesarios para hacer que, las cooperativas de pescadores de la Riviera Maya, participaran de forma activa en acciones encaminadas a la conservación controlada de la especie, la minimización del impacto negativo y la protección de especies endémicas del arrecife mesoamericano. En concreto, se han potenciado dos líneas de trabajo, principalmente:

- **Formación y Capacitación** en técnicas de monitorización de la biodiversidad, buceo certificado y primeros auxilios.
- **Desarrollo Comercial** para potenciar el aprovechamiento comercial de la especie y controlar su crecimiento a través de la promoción del consumo, la configuración de menús a base de pez león y de actuaciones de información y sensibilización.

El proyecto se alinea con los cinco objetivos de la estrategia regional para el Control del Pez León Invasor en el Gran Caribe (2013-2020). Este Comité Regional del Pez León (RLC) es el resultado de los esfuerzos mancomunados del Programa Ambiental del Caribe de PNUMA, su Centro Regional de Actividades de Protocolo Relativo a las áreas, la flora y fauna silvestres especialmente protegidas (CAR-SPAW) y otros asociados, entre los que figuran el Gobierno de México y su Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP), el Gobierno de los Estados Unidos de América y su organismo para la Administración del Mar y la Atmósfera (NOAA), Reef Check de la República Dominicana, el Centro de Biociencia Agrícola Internacional (CABI), Fundación Reef Environmental Education (REEF) así como científicos expertos de la región.

PERÚ

Sensibilización e información sobre la importancia del reciclado (Lima)

Meliá Lima ha sido reconocido por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú como establecimiento hotelero excelente en la aplicación de buenas prácticas medioambientales. El hotel limeño es muy activo en la impartición de sesiones formativas e informativas a sus equipos sobre gestión eficiente y reciclaje, como palancas clave en la minimización del impacto medioambiental de la operativa hotelera.

En 2015, el hotel ha firmado un convenio de colaboración con la ONG TIERRA & SER que ofrece ayuda a personas con discapacidad y escasos recursos a las que capacita a través de proyectos de aprendizaje, talleres de reciclaje y educación. Para la gestión diaria del reciclaje del vidrio, papel y cartón colaboran con la ONG Fundades y Remar, respectivamente. La participación en este tipo de acciones son parte del programa de voluntariado corporativo del hotel.

REPÚBLICA DOMINICANA

Sensibilización y protección de la tortuga tinglar y su entorno (Playa Bávaro)

Las playas del hotel Meliá Caribe Tropical son una zona natural de desove de la tortuga tinglar, considerada una de las especies más grandes del planeta. El equipo del hotel, no sólo protege a las decenas de crías de tortuga que nacen en sus playas, sino que promueven y sensibilizan a los clientes del hotel en el respeto al medioambiente y a la biodiversidad, tanto marina como terrestre. Con el objetivo de promover el cuidado y preservación del medio ambiente, los huevos de la tortuga tinglar son celosamente cuidados en el área de playa hasta celebrar el nacimiento de las crías. El Meliá Caribe Tropical cuenta con un compromiso especial por la preservación de esta importante especie de tortuga marina. Para ello, limpian la playa de algas y aseguran la zona y su señalización para evitar cualquier tipo de externalidad en el proceso natural de alumbramiento y camino de retorno al mar.

Reforestación en la Laguna Nisibón (Playa Bávaro)

Los equipos del Meliá Caribe Tropical han participado en iniciativas de reforestación de caoba, ceiba, bambú, roble y teka, a orillas de la Laguna Nisibón, siendo de esta manera parte activa de una iniciativa que nace del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales de la República Dominicana. La participación en este tipo de acciones son parte del programa de voluntariado corporativo del hotel y se abre a todos aquellos clientes que quieran participar. Además de la acción medioambiental, los clientes tienen la oportunidad de conocer de una forma diferente el ecosistema dominicano.



Meliá Caribe Tropical | República Dominicana

BRASIL

Actividades familiares con enfoque social, educativo y foco en la infancia (São Paulo)

Conscientes de la importancia de la educación en valores, los empleados de Meliá Brasil organizan actividades enfocadas a compartir su compromiso con sus propias familias. Por ello, los equipos corporativos y de hoteles en São Paulo ofrecieron a sus hijos la oportunidad de disfrutar de una diferente e inolvidable jornada para celebrar el Día de los Niños en "Parque Sitolândia", ubicado en la Serra da Cantareira. La convocatoria fue un éxito y reunió a más de cien niños que participaron en actividades complementarias al currículo formativo escolar reforzando además el compromiso de preservar el medio ambiente y contribuir con el desarrollo sostenible.

Los hoteles y equipos de Meliá Brasil continúan en su apuesta por la protección de la infancia. En 2015 siguió capacitando a sus empleados en la protección de los niños a través de talleres organizados junto a Cedeca-Ba, apoyando a entidades que luchan contra el cáncer infantil como Felicidade y contribuyendo a la educación en valores y respeto por el medioambiente junto a la Fundação Abrinq, entidad que desde el año 2008 considera a Meliá Brasil como empresa amiga de la infancia.

MÉXICO

Trabajando junto a Unicef por el derecho a la identidad y el registro de nacimientos de niñas y niños mexicanos

Desde 2013 Meliá Hotels International está apoyando la elaboración del Informe Nacional de Buenas prácticas para promover el registro de nacimientos, así como una serie de talleres y encuentros entre actores clave para reducir el subregistro en municipios con muy baja cobertura, caracterizados por situaciones de pobreza y marginalidad. Gracias a los esfuerzos de gobiernos, sociedad civil y organismos internacionales, México ha aumentado significativamente la cobertura del registros de nacimientos de 79% al 93%, aunque aún existen 31 municipios en el país en los que menos del 25% de los recién nacidos fueron registrados y hay otros 141 municipios cuyo grado de cobertura de registro es menor del 50%. Sin duda los resultados y avances durante el año 2015 han sido muy positivos.

Integración de personas con discapacidades severas (Playa del Carmen)

El compromiso de Meliá con las personas con discapacidad es firme desde hace ya varios años. La Compañía, además de avanzar en su compromiso social hacia este colectivo a través de formación, información y capacitación, impulsa su integración laboral poniendo un especial énfasis en aquellos destinos en los que este colectivo puede tener mayores limitaciones atendiendo a razones administrativas, culturales o sociales. De este modo, el equipo de Paradisus Playa del Carmen cuenta en su plantilla con trece personas en situación de riesgo, limitaciones de acceso a empleo al contar con más de 60 años o alguna discapacidad severa. Todos ellos están cubriendo posiciones tanto operativas como administrativas tanto en *front-office* como en *back-office*.



unicef 

PERÚ

Voluntariado y compromiso social a favor de colectivos en riesgo (Lima)



El 5 de abril de 2015, el desbordamiento del río Rímac provocó importantes desperfectos en Yanacoto, Huampaní, Quirio, California, La Ronda y Chacrasana. Los empleados del hotel activaron campañas de recogida de productos de primera necesidad para atender las necesidades de los vecinos afectados así como donación de ropa para damnificados de Chosica.

Firma del Acta de Constitución del Movimiento Vuela Libre



Meliá Lima, como fruto de su posicionamiento social, ha firmado en 2015 el Acta de Constitución del Movimiento Vuela Libre, a través del cual se compromete al desarrollo de acciones de prevención en la lucha contra la explotación sexual infantil y de adolescentes en el ámbito del turismo y de los viajes.

Visitas solidarias de empleados a albergues infantiles

Junto a las organizaciones Global Clowning y Bubulina, veinte empleados del hotel visitaron el Albergue Papa Francisco para compartir una jornada de diversión con las niñas acogidas allí. Además, el equipo del hotel apadrinó a cien niños de Chincha sin recursos a los que obsequiaron con regalos.

REPÚBLICA DOMINICANA

Exposición “Playas con Historia” (Playa Bávaro)

Meliá Hotels International sigue avanzando en la puesta en marcha de iniciativas que acerquen a sus clientes a la riqueza patrimonial de aquellos destinos en los que opera. Por este motivo se ha unido a la Universidad de Sevilla para aflorar parte del patrimonio histórico de Playa Bávaro en la República Dominicana, mediante una exposición que se celebrará hasta Marzo del 2016 en el hotel Meliá Caribe Tropical y que ofrece un recorrido por la cultura local y gastronómica del país desde el siglo XVI hasta el XVIII, enriqueciendo así los atractivos de la zona, tanto para los visitantes como para la propia comunidad local. La exposición “Playas con Historia: Playa Bávaro” cubre temáticas relacionadas con la toponimia de la zona y acerca al visitante a los orígenes de los nombres de las ciudades, regiones o accidentes geográficos que evocan pasajes de la historia desconocidos para la mayoría de visitantes.



Asuntos relevantes de la región

En España, el desempleo juvenil representa un grave problema y el ciclo económico de recesión ha impactado de forma más significativa en este colectivo. Este hecho conlleva graves consecuencias en la situación presente y futura de los jóvenes en España y puede ralentizar el crecimiento de la economía española.

Esta situación y sus efectos negativos se muestran con mayor crudeza en nuestro país que en otros países de nuestro entorno. Una coyuntura económica adversa ha impactado directamente en la población juvenil, que presenta altas tasas de desempleo afectando a todos los niveles educativos. Su persistencia en el tiempo ha generado unas tasas de paro de larga duración y puede generar un crecimiento en colectivos en riesgo de exclusión social.

La elevada tasa de abandono escolar temprano, que dobla los valores de la UE y un escaso peso relativo de la formación profesional de grado medio, dificultan el acceso al mercado laboral de personas en riesgo de exclusión social.

ACTIVIDAD VINCULADA A RSC



ARAGÓN	CASTILLA Y LEÓN
ASTURIAS	CANARIAS
ANDALUCÍA	EXTREMADURA
BALEARES	GALICIA
CATALUÑA	MADRID
CEUTA	MELILLA
C. VALENCIANA	MURCIA
CASTILLA LA MANCHA	PAÍS VASCO



España - Principales Magnitudes 2015



Hoteles Certificados en Turismo Sostenible



Portfolio de Habitaciones Certificadas



Empleados en Hoteles Certificados



Iniciativas para el Desarrollo Social

Acción Social y apoyo a colectivos en riesgo

Dada la importante presencia de Meliá en España y el alto grado de implicación social de los equipos en el país, son incontables las iniciativas y acciones desarrolladas en los hoteles de la Compañía, enfocadas al impulso de la acción social a favor de la infancia y colectivos con un mayor grado o riesgo de vulnerabilidad.

Meliá quiere destacar el proyecto **Primera Experiencia Profesional**, desarrollado junto a la Fundación Pinardi y la Fundación Accenture bajo el patrocinio de JP Morgan España. El 2015 ha sido el año de consolidación de esta importante iniciativa y además Meliá ha avanzado en la cuantificación del impacto económico, utilizando una metodología desarrollada por la firma de consultoría estratégica McKinsey, en colaboración con la Fundación SERES, entidad de la que Meliá es miembro de su patronato.

Medición del impacto “Primera Experiencia Profesional”

Antecedentes

El origen de esta colaboración se inicia en 2013, conjuntamente con Pinardi, uniendo esfuerzos para impulsar una iniciativa denominada **“Once más para comer”**, en el que once jóvenes realizan acciones formativas de ayudante de cocina en el hotel Tryp Madrid Alcalá 611, en el marco del programa de formación **“En y con la empresa”** de esta fundación. Esta iniciativa está enfocada a jóvenes en situación de vulnerabilidad social que muestran condiciones para aprender las cuestiones técnicas de la profesión en un entorno real de trabajo. Al desarrollarse dentro de la empresa y en estrecha colaboración, tuvieron acceso a una experiencia de aprendizaje en un contexto real y pudieron desarrollar las habilidades específicas para los puestos más demandados actualmente en el sector turístico.

La iniciativa inicial ha crecido en planteamiento, enfoque y ambición marcándose el reto de mejorar la empleabilidad de treinta y cinco jóvenes en riesgo de exclusión social que no completaron sus estudios. Así, el trabajo conjunto de los aliados está potenciando un modelo de trabajo social innovador que contribuye a que los jóvenes tengan una primera oportunidad de acceso a una experiencia laboral real en un entorno profesional que les aporte experiencia, desarrollo personal, madurez y habilidades que contribuyan de forma positiva a mejorar sus posibilidades de integración laboral. Al proyecto se une JP Morgan, como entidad patrocinadora y la Fundación Accenture con su apoyo tecnológico y en idiomas.

Colectivo beneficiado y motivación del proyecto

El colectivo seleccionado integró jóvenes de 18 a 25 años en situación personal, social o económica de riesgo al haber abandonado los estudios, carecer de experiencia previa o formación en el sector.

A los participantes se les requería madurez, motivación y la responsabilidad para aprovechar al máximo un proceso intensivo de formación e inserción laboral de calidad. La confección de un plan individual de trabajo para potenciar sus competencias profesionales (aceptación de normas, proactividad, resolución de conflictos, polivalencia y tolerancia al estrés) ha permitido conseguir los objetivos marcados y lograr una inserción laboral de calidad.

La principal motivación, que ha llevado a la puesta en marcha de un proyecto como éste, es la explotación de iniciativas de innovación social en la lucha contra el desempleo juvenil en España.



Objetivos estratégicos de Meliá

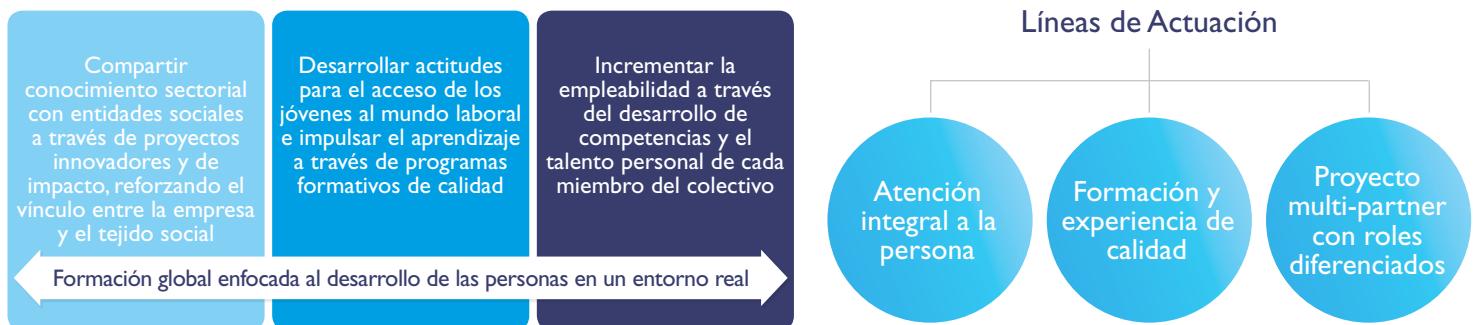
Meliá busca generar valor compartido para sus grupos de interés y presta especial atención a la infancia y a colectivos en riesgo de exclusión social. Ha incorporado a su estrategia global de RSC el desarrollo de la empleabilidad a través del desarrollo iniciativas que proporcionen una mejor cualificación a personas que puedan desarrollarse en el sector turístico.

Para la Compañía, el trabajo colaborativo y en plataforma es clave para la puesta en marcha de iniciativas enfocadas a favorecer la empleabilidad de jóvenes en riesgo, potenciando sus habilidades y capacidades más allá de la formación técnica teórica.

Líneas de actuación y objetivos específicos

Adicionalmente, Meliá ha fijado dos objetivos específicos y tres líneas de actuación sobre las que estructura el proyecto:

- Formar a treinta y cinco jóvenes en hostelería y restauración en un entorno real de trabajo
- Potenciar las habilidades sociales y laborales necesarias para lograr una inserción laboral de calidad en el corto y medio plazo en sus hoteles o en otras empresas del sector



Hoteles implicados en Primera Experiencia Profesional



Partners y áreas implicadas en el proyecto

El éxito de este proyecto reside en el trabajo colaborativo y coordinado entre los numerosos partners y múltiples áreas involucradas de Meliá, tanto corporativas como operativas de hoteles.

MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	Enfoque estratégico Coordinación global	RSC
MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	Selección de candidatos Espacios de encuentro con los Directores Mentoring individualizado	Recursos Humanos
MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	Refuerzo pedagógico Complemento práctico en hoteles Apoyo y soporte continuo al joven	Directores de Hotel y Cocina
	Gestión de la formación Mentoring y apoyo al colectivo	Fundación Pinardi
	Soporte tecnológico Formación en idiomas	Fundación Accenture
	Patrocinio económico	J.P. Morgan España

Valor social y empresarial del proyecto

El proyecto “Primera Experiencia Profesional” tiene un importante valor social que está permitiendo, en el marco de un enfoque estratégico y asistencial, dotar de una oportunidad real a jóvenes que han abandonado sus estudios. Este colectivo se ha enfrentado a un intenso proceso de selección en el que se ha medido no sólo su potencial para el desarrollo de un trabajo, sino su motivación para superarse, aprender, gestionar conflictos en situaciones reales y a formarse de forma integral.

La puesta en marcha del proyecto ha supuesto para Meliá un hito en la identificación del valor empresarial de un proyecto que, en su inicio tenía un enfoque social. El auténtico factor diferencial, para apreciar este valor, ha sido el inicio de la medición de su impacto, con la ayuda de la herramienta RSC², a través de la cual Meliá está dando los primeros pasos en la medición de los proyectos de RSC que desarrolla.

Asimismo, esta medición, ha permitido al área de Recursos Humanos de Meliá integrar en sus indicadores de gestión otros indicadores de diferente naturaleza, no habituales en su día a día, así como añadir la perspectiva social y de generación de valor compartido, destacando los siguientes:

- Gestión transversal y coordinada de *partners*
- Mejoras operativas en el proceso de selección y adecuación al puesto
- Identificación y captación de talento diferencial para Meliá
- Mejora del clima laboral y orgullo de pertenencia en todos los hoteles implicados
- Movilidad geográfica y entre hoteles de los candidatos
- Alto impacto reputacional

Medición tangible del impacto

Meliá Hotels International es miembro del patronato de la Fundación SERES. Fruto de esta relación la Compañía, de la mano de la consultora McKinsey ha tenido la oportunidad de conocer y utilizar la herramienta que, diseñada por ellos, permite medir y mostrar el valor generado y el impacto económico de los proyectos de responsabilidad social en las empresas. RSC² identifica una serie de palancas e indicadores claves que muestran, de forma tangible, el impacto económico y la generación de valor de cualquier proyecto social.

Esta metodología, además permite valorar cualquier proyecto de RSC con los mismos criterios que cualquier otro al cumplir los siguientes objetivos:

- Monetizar cualquier proyecto
- Fundamentar un proyecto de responsabilidad social con los mismos criterios de análisis

El análisis identifica tres dimensiones, que integran cada una de ellas otras tres palancas. Esta modelo permite identificar las palancas que generan impacto directo así como aquellos beneficios cualitativos que el proyecto genera.



Los impactos del proyecto se muestran en el siguiente gráfico.

DIMENSIONES DEL IMPACTO Y CUANTIFICACIÓN ECONÓMICA



Nota: El proyecto ha incluido 10.080 horas de prácticas en 10 hoteles de Meliá Hotels International en España

Palancas en las que impacta el proyecto



Asuntos relevantes de la región

El cambio climático sigue siendo una de las principales preocupaciones de la zona. El uso de los recursos, motivado por la localización de empresas industriales, está en las agendas corporativas y gubernamentales con el objeto de desarrollar estrategias para la mitigación del impacto negativo de las emisiones y la búsqueda de la eficiencia energética. El factor climático puede convertirse también en un elemento clave en la generación de impactos económicos positivos en la zona.

Asimismo el respeto a los Derechos Humanos continúa siendo un aspecto clave para el desarrollo de la zona, traducido en un trato digno a los trabajadores, la necesidad de asegurar salarios y condiciones laborales adecuadas, la no discriminación y la lucha contra la explotación infantil, tanto laboral como sexual comercial. De forma adicional, el acceso a una educación de calidad se convierte en sí mismo en una palanca para la lucha contra la exclusión en su sentido más amplio.

ACTIVIDAD VINCULADA A RSC



Asia - Principales Magnitudes 2015



* Beneficiarios directos e indirectos

Hoteles Certificados en Turismo Sostenible

7 Sellos					
----------	--	--	--	--	--

Portfolio de Habitaciones Certificadas

2.125 Habitaciones					
--------------------	--	--	--	--	--

Empleados en Hoteles Certificados

2.510 Empleados					
-----------------	--	--	--	--	--

Iniciativas para la Protección del Medioambiente y la Biodiversidad

INDONESIA

Cuidado del entorno (Bali)

Sol Beach House Benoa celebró el Día Mundial del Agua para concienciar de la importancia del agua dulce y la defensa de una gestión sostenible de los recursos. El hotel invitó a los huéspedes del hotel, así como a los empleados, para firmar su compromiso en una pizarra especialmente diseñada para la causa.

Además, contribuir a la preservación del medioambiente y del paisaje, realizar seguimiento del impacto de nuestro negocio y la promoción de la conciencia sobre la sostenibilidad entre nuestros grupos de interés forma parte de las actividades propias del hotel. Bali cuenta con un problema de contaminación que se hace evidente durante la temporada de lluvias, donde plásticos y demás residuos llegan a sus costas y se depositan en la arena de las playas.

El Meliá Bali, más allá de asegurar la limpieza de las playas, los equipos del hotel participan de forma directa en estas iniciativas para concienciar a los colaboradores, sus familias y huéspedes sobre la importancia de la responsabilidad en el consumo de recursos y cómo reciclar y gestionar la basura.

Nuestros hoteles valoran la importancia de mantener las playas limpias y su impacto tanto para el turismo como para la comunidad. Por ello, el equipo humano del Meliá Bali toma acción directa en la sensibilización y educación a todos los participantes en la transmisión de un mensaje comprometido, ecológico y responsable.

CHINA

Consumo responsable de recursos

El recién inaugurado hotel Gran Meliá Xian organizó un evento temático para proponer a sus huéspedes actuaciones para minimizar el consumo de agua diariamente con pequeñas acciones como la reutilización de toallas y sábanas. Para este motivo se celebró una *cocktail party* en el RedLevel Lounge y se invitó a los huéspedes a firmar en el panel de ahorro de agua habilitado para mostrar su compromiso.

MALASIA

Sensibilización e implicación

En el Meliá Kuala Lumpur, personal y huéspedes participaron conjuntamente el pasado 28 de Marzo en el encendido de velas en el lobby del hotel, formando el símbolo de la Tierra en favor del evento mundial que se celebra anualmente y conocido como la Hora del Planeta, en favor de la reducción lumínica del planeta.



Iniciativas para el Desarrollo Social

MALASIA

Espacio en los hoteles para la cultura tradicional



Meliá Kuala Lumpur celebró recientemente el Ponggal, uno de los festivales hindúes más importantes, como parte de su compromiso en el respeto de las tradiciones locales y culturales. Todo el personal del hotel vistió los trajes tradicionales, para llevar a cabo la ceremonia, y practicaron diferentes bailes hindúes, compartiendo platos típicos elaborados por los propios empleados.



Apoyo a la infancia y a la discapacidad

El pasado Diciembre, Malasia sufrió terribles inundaciones que afectaron sobre todo a los estados del noroeste del país: Kelantan, Terengganu y Johor. Todo el personal del Meliá Kuala Lumpur, muy sensibilizado con la causa, se sumó a la iniciativa solidaria realizando diferentes donaciones en favor de las víctimas, como alimentos, agua, artículos de aseo personal y ropa.

Fruto del impulso de iniciativas en materia de RSC a nivel local, cincuenta empleados del Gran Meliá Jakarta, bajo el nombre *Bikers Club* visitaron el orfanato Al Faixin, en Serang Banten con el objetivo de hacer entrega de donaciones de alimentos y esteras para el rezo. Este orfanato atiende cerca de setenta y cinco niños.

Refuerzo de los vínculos familiares

Varios centenares de personas vinculadas al hotel Gran Meliá Jakarta entre empleados, familiares e hijos pasaron una jornada en *Trans Studio Bandung* que sirvió para reforzar los vínculos personales y generar un gran ambiente familiar.

INDONESIA

La infancia desfavorecida en el foco de la acción



Con motivo de la celebración del Día Mundial del Turismo, Meliá Bali llevó a cabo un bazar caritativo y varias demostraciones en colaboración con SLB-B (Escuela Especial para Niños Discapacitados). Durante varios días, empleados y miembros de la dirección, conjuntamente con clientes habituales, participaron en juegos, demostraciones y recaudando dinero con la venta de tickets para juegos y souvenirs creados por los estudiantes.

Meliá Bali proporciona apoyo constante, a través de diferentes acciones de captación de fondos, implicación de clientes y capacitación, para contribuir al soporte de orfanatos y escuelas de discapacitados de la zona de influencia del hotel, con el objetivo de impulsar el desarrollo local.

CHINA

Espacio en los hoteles para la cultura tradicional



Con el objetivo de acercar las culturas española y china, el Gran Meliá Xian organizó, durante el año, varios eventos para fomentar el conocimiento de la cultura española en el entorno local. Entre las actividades que se llevaron a cabo, el chef del restaurante español, Abel López, dirigió una clase magistral sobre gastronomía española en la que participaron de forma muy activa todos los asistentes.

Asimismo el hotel celebró un espectáculo, el *Flamenco Dance Show*, que contó con la presencia de tres bailarines españoles profesionales y experimentados. De esta forma se generan oportunidades para compartir el folklore español, con la ciudad de Xian y reducir la distancia entre ambos países.



Empleabilidad y turismo, deporte y salud

El partido de fútbol amistoso entre Gran Meliá Xian y Westin Xian se llevó a cabo en la zona de Nanhу el pasado 18 de Septiembre. Después de la fuerte competencia, el Gran Meliá Xian ganó el partido. Este partido se llevó a cabo para enriquecer el tiempo libre de los empleados y crear una plataforma donde se mejore aún más la amistad entre ambos hoteles.

VIETNAM

Proyecto piloto para avanzar en el conocimiento de los Derechos Humanos y la Infancia en la industria turística vietnamita

Uno de los aliados estratégicos de Meliá Hotels International, UNICEF, ante la creciente demanda por parte de las empresas y otros socios de la industria turística, solicitó apoyo para evaluar el sector de este país en detalle, uno de sus mercados prioritarios después de haber divulgado los Principios de la Infancia en 2014. Este lanzamiento contó con la participación y el respaldo de la Vicepresidencia del Gobierno, Cámaras de Comercio, sector privado y representantes de la sociedad civil.

UNICEF, conjuntamente con varios socios de referencia que operan en el país de forma estable, propuso un proyecto piloto para evaluar el impacto de los Derechos Humanos en la industria de viajes y turismo vietnamita caracterizada por:

- Amplia gama de actores
- Fuerte interacción con el cliente
- Industria muy atomizada con microempresas y pymes
- Estándares de calidad y seguridad crecientes
- Modelos de gestión heterogéneos
- Creciente interés por la ética y los DD.HH.



OBJETIVO 1

Conocer con detalle la cadena de valor de empresas referentes, formas de implantar códigos éticos y políticas de RSC para extrapolar las experiencias a otros agentes de la industria

OBJETIVO 2

Acceder a los intereses y prioridades del sector turístico en Vietnam en materia de Derechos Humanos

OBJETIVO 3

Evaluar el impacto del turismo en la infancia vietnamita, sobre todo en zonas de alta afluencia de turistas

OBJETIVO 4

Evaluar la información y datos sobre los Principios Rectores, Derechos Humanos y los Derechos de la Infancia y Principios Empresariales en Vietnam

ALIADOS INVOLUCRADOS



KUONI

FINNAIR

MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

Djoser

(Suiza)

(Finlandia)

(España)

(Países Bajos)

Asuntos relevantes de la región

Europa se enfrenta a retos importantes en relación a la contribución de las empresas para hacer frente al cambio climático y al consumo responsable de recursos, en sectores como la generación de energía, industria y fabricación, transporte, comercio minorista y, por supuesto, el turismo. El foco se centra en la inversión en tecnologías limpias, productos y servicios relacionados con la eficiencia energética, energías renovables o la movilidad sostenible. En su Estrategia Europa 2020, la Comunidad Europea establece como prioridad el crecimiento sostenible basado en una economía más eficiente, ecológica y competitiva. Además, Europa se enfrenta a la medición del impacto de su actividad en los entornos.

Por otro lado, gran parte del tejido empresarial europeo está compuesto por pymes, y la apuesta por este tipo de empresas refuerza el desarrollo local, la cohesión social y la creación de puestos de trabajo para, entre otros colectivos, jóvenes con limitado acceso al mundo laboral. La innovación social, la generación de alianzas y el impulso en el desarrollo del elemento cultural se convierten también en palancas clave para los países del entorno europeo.

EMEA - Principales Magnitudes 2015



Hoteles Certificados en Turismo Sostenible



Portfolio de Habitaciones Certificadas



Empleados en Hoteles Certificados



ACTIVIDAD VINCULADA A RSC

	ALEMANIA AUSTRIA BULGARIA CABO VERDE CROACIA EGIPTO EMIRATOS ÁRABES UNIDOS	FRANCIA GRECIA ITALIA LUXEMBURGO CATAR REINO UNIDO TANZANIA
--	--	---



Iniciativas para el Desarrollo Social

CROACIA

Infancia vulnerable y discapacidad



El compromiso de Meliá Hotels International con la infancia se materializa en Croacia a través de acciones educativas para niños desfavorecidos y en situaciones de vulnerabilidad o riesgo. Apoya, además de a UNICEF, a otras entidades como el Centro de Síndrome de Down de Pula y la Asociación "Ti pongo la mano mia" de Umag, centrada en la mejora de las condiciones de vida de niños y personas con discapacidad.

Desde el inicio de las actividades de apoyo, Meliá Croacia ha contribuido a la recaudación de más de 150.000€ destinados a solventar las necesidades básicas de quince familias locales, así como impulsar otros proyectos sociales coordinados por las entidades mencionadas. Entre ellos destaca la habilitación de una sala sensorial, para el estímulo de los sentidos, dirigido a personas con trastornos de integración sensorial, que les permite explorar y desarrollar habilidades sensoriales, relajarse, aliviar el estrés y la tensión generada por su situación personal.



En colaboración con la propietaria de los hoteles en este país, organizan de forma periódica diversas actividades educativas para los hijos de los empleados y sus compañeros de clase. Estas visitas son guiadas por diferentes jefes de departamento y permiten, a los más pequeños, conocer un hotel, las tareas que se desarrollan y las funciones principales, con un especial foco en la transmisión de valores y el respeto al medio ambiente.



Vida sana y deporte

Por quinto año consecutivo, Meliá apoya el deporte femenino joven como patrocinador del equipo local de Umag, integrado en la 2ª División Nacional Senior de Croacia, así como el ATP Croatia Open Umag de tenis, torneo de mayor tradición en el país con una antigüedad de más de 25 años y en cuyo Comité Organizador se integran varios miembros de la Compañía.

REINO UNIDO

Acción social & solidaridad

El equipo femenino del hotel Meliá White House, combinando una acción de teambuilding, voluntariado corporativo y enfoque social, se unió a la carrera solidaria Race for Life 2015 para la captación de fondos destinados a la lucha de más de doscientos tipos de cáncer. Esta carrera forma parte de un conjunto de eventos destinados a mujeres organizado por la Cancer Research UK.

Ante el drama que los inmigrantes y refugiados sirios viven en el Paso de Calais, el Meliá White House se unió al llamamiento de la comunidad local para organizar la recogida de productos de primera necesidad, como ropa destinada a las familias y así facilitarles su estancia en los campamentos de acogida.

Teambuilding & cercanía

La Compañía fomenta el encuentro entre sus colaboradores y sus familias de forma distendida. El cercano parque de Regent's Park acogió, durante el verano, un evento en el que empleados del Meliá White House y sus familias pudieron disfrutar de un picnic y actividades para fomentar la cercanía entre todos fuera del entorno de trabajo habitual.

Además, Halloween 2015 fue el escenario de una fiesta para el equipo y sus familiares con concursos y actividades entre los departamentos del hotel.

Apoyo a la infancia

El apoyo a la infancia está muy presente en todos los hoteles. Entre las numerosas actividades que el Meliá White House ha organizado a lo largo del año celebró el Día de la Infancia (20 de noviembre) de una forma muy especial. En la actividad, participaron niños de centros de educación primaria de la comunidad, centrada en el aprendizaje cultural a través de talleres gastronómicos de diferentes continentes en los que los niños y empleados del hotel compartieron aprendizaje. Además, el equipo de *runners* del hotel se unió a la carrera por la infancia, organizada por Unicef a nivel internacional.

EMIRATOS ÁRABES UNIDOS

Apoyo a colectivos en riesgo

Meliá Dubai se ha asociado con la Autoridad Vial y de Transporte, para ayudar a los taxistas de la ciudad en su última campaña de responsabilidad social corporativa "Biryani para taxistas". El equipo de Meliá preparó y distribuyó cajas con comida para abastecer a los taxistas de Dubai con deliciosos y nutritivos menús en la celebración del Eid Al Adha, el pasado 20 de Septiembre.

ALEMANIA

Apoyo a la infancia en la lucha contra el cáncer y fomento de hábitos de vida saludables

El hotel INNSIDE Dresden donó 1.010€ a la asociación Sonnenstrahl E.V. para niños con cáncer. Los fondos fueron recaudados durante la Campari Negroni Week, llevada a cabo en el Twist Cocktail Lounge & Bar, y en la tómbola que se jugó en la fiesta Black & Violet para los clientes.

Bajo el slogan "Laufen Sie Ihrem Chef Davon (Huya de su Jefe)" los equipos del INNSIDE Wolfsburg y el TRYp Wolfsburg, participaron en una carrera de empresas, como parte de su cuarto aniversario, el pasado 9 de Julio. Este tipo de carreras son parte de las muchas actividades, que a propuesta de la ciudad, están relacionadas con el fomento de la salud. Parte de la recaudación de este evento fue donado a causas benéficas de la propia ciudad de Wolfsburg.

ITALIA

Hábitos saludables al alcance del cliente

El pasado 1 de Mayo el Meliá Milán, en su compromiso por impulsar la importancia de una buena alimentación y una vida saludable, se alineó con el objetivo de la ciudad de Milán durante la celebración de la EXPO 2015, cuyo foco era "Alimentar el planeta, energía para la vida". Una ocasión inmejorable para sensibilizar a los clientes en la necesidad de disfrutar de una vida saludable con el Programa *Balance by Meliá*.



“Una Compañía líder como Meliá Hotels International debe asumir, si cabe, un compromiso mayor para iniciar el camino. Renovarse o morir”.

Gabriel Escarrer Jaume, Vicepresidente y Consejero Delegado

En el suroeste de Mallorca, a pocos kilómetros de la ciudad de Palma se encuentra Magaluf, un destino que despuntó en los años 60 liderando el desarrollo del turismo vacacional europeo. Hoteles de calidad, una playa paradisíaca, marinas deportivas y campos de golf lo convirtieron en el destino estrella en los años 70 y 80. Durante las siguientes dos décadas, Magaluf fue decayendo debido a la falta de inversión y de visión a largo plazo de algunos empresarios más orientados hacia un modelo de negocio cortoplacista, de volumen, escaso valor añadido y bajo impacto para la comunidad.

Ya en el año 2010, la degradación de la zona era notable y se percibía en el deterioro de la calidad de la oferta hotelera y comercial, en el entorno urbano y la proliferación de comercios que fomentaban la venta incontrolada de alcohol, así como la tolerancia de conductas antisociales. En ese momento Meliá Hotels International toma una decisión arriesgada y difícil en un contexto marcado por una grave crisis económica: renovarse o morir.

ANTECEDENTES: DEL ESPLendor A LA DECADENCIA ... Y FRENTE A LA CRISIS, LA OPORTUNIDAD DE ACTUAR

Convertir el círculo vicioso...

Pérdida de calidad
Caída de precios
Acortamiento de la temporada
Ausencia de rentabilidad
Abandono y creación de guetos

...en bucle virtuoso

Inversión
Renovación y calidad
Incremento de precios y ocupación
Extensión de la temporada
Mayor rentabilidad



Los distintos escenarios reflejaban la necesidad de una importante inversión en la zona y el compromiso, determinación, expertise y liderazgo de Meliá promovieron un proyecto sin precedentes.

Pese a la magnitud del desafío, la decisión de Meliá fue firme en su compromiso por impulsar la mejora del destino. Era el momento de llevar a cabo una reconversión al estilo de las acaecidas en décadas anteriores en destinos como Miami Beach y Barcelona. La inversión se realizaría en un detallado plan compuesto por cuatro fases a acometer en seis años y cuyo volumen de inversión rondaría una cifra cercana a los 190 millones de euros.

Conscientes de la envergadura del proyecto, Meliá decidió promover una estrategia que aunase y motivase a todos los grupos de interés; desde el propio sector hotelero hasta las autoridades locales y del Gobierno de la Comunidad, así como otros sectores localizados en la zona.

El objetivo común era claro, la transformación del destino en un modelo sostenible, innovador y que volviera a ser el destino que antaño consiguió los mejores reconocimientos en calidad y excelencia.

En palabras del Vicepresidente de Meliá, Gabriel Escarrer:



"Estamos completamente comprometidos con la transformación de Magaluf basada en el desarrollo de una oferta turística de calidad y una mayor diversificación de la clientela. A través de diferentes planes de inversión con el apoyo del sector público y privado, estamos trabajando hacia una nueva era de renovación, regeneración y reposicionamiento del destino, que nos llevará a un nuevo modelo turístico, cambiando la percepción de Magaluf, devolviéndola a la posición que se merece".

En el año 2011 la Compañía contaba con 8 hoteles y 2.895 habitaciones en el destino. La presentación del proyecto, pionero en España, fue declarado **"Proyecto de Interés Autonómico"** el 30 de Octubre de 2011, contando con el respaldo y soporte de las altas instituciones públicas y el apoyo de la administración para agilizar los trámites que se requerían y la actualización de espacios públicos y paseos.

La primera fase se iniciaba en el 2012 con la renovación y reposicionamiento de dos hoteles, adquiridos con anterioridad, el Sol Wave House y el ME Mallorca, ubicados ambos en primera línea de costa. Con la apertura del Sol Wave House se inauguró un hotel único, que con la colaboración de la marca Wave House incorporaba el primer centro de olas artificiales de surf de Europa.

El ME Mallorca, hotel referente *lifestyle*, eligió como *partner* a Nikki Beach para la integración de un *beach club* en el hotel, que impulsará la atracción de la clientela más selecta internacionalmente. La primera fase se reforzó con reformas de espacios públicos y paseos, mejoras en la playa y la instalación de un muelle para dar servicio y atención a los yates que llegaban a la zona.

Al mismo tiempo se iniciaron reformas en otros hoteles de la zona, además de firmar una *joint venture* con el Grupo Katmandu, para crear un complejo temático de nueva generación el que los huéspedes se encuentran rodeados de entornos interactivos únicos y sorprendentes, a escasos 100 metros de la playa de Magaluf. El proyecto integra los aspectos físicos, operativos y de marca de ambos negocios y eleva al hotel Sol Katmandu Park & Resort a una categoría superior.

Durante los dos siguientes años, se completó la renovación del Sol Beach House Mallorca, el primer hotel Sol Beach House en la zona. Nuevas marcas internacionales siguieron adhiriéndose al proyecto, con nuevos conceptos de restauración, ocio y tiendas.

El mayor impulso al proyecto ha llegado en la temporada 2015 con la transformación de otros cinco establecimientos, destacando la completa remodelación y *rebranding* del Sol House Mallorca, así como la continuación de las mejoras emprendidas en los tres primeros hoteles. Además, Ibiza Rock Group ha instalado el primer Mallorca Rocks Beach Club en el Sol Wave House, completando así la oferta hotelera y de ocio de máxima calidad promovida en el proyecto.



En el 2016 Meliá Hotels International afrontará otros hitos esenciales que pondrán el broche de oro al proyecto Calviá Beach:

- La renovación y *rebranding*, a la marca Meliá Hotels & Resorts, del actual hotel Sol Antillas, hotel emblemático que corona la bahía de Magaluf por el oeste
- La renovación integral del hotel Sol Jamaica, un hotel fundamental para revitalizar la Avenida de Magaluf, en la segunda línea de mar, que se podría inaugurar en el verano de 2017. Con esta actuación se modernizará la principal arteria de la segunda línea del núcleo turístico, conectándola y poniéndola al nivel de la renovada primera línea, y sumando al nuevo paseo peatonal público una nueva oferta comercial de calidad, esencial para promover la desestacionalización y la atracción de residentes mallorquines
- El Sol Barbados, moderno hotel de cuatro estrellas con acceso directo a la playa y próximo a las principales zonas comerciales y de ocio en el destino, contará con todas sus habitaciones totalmente renovadas y con capacidad para cuatro personas

Como consecuencia de los esfuerzos realizados por todos los involucrados, Calviá Beach presenta, en 2015, un perfil completamente distinto. La zona ha visto remodelada su primera y segunda línea de playa con un nuevo y elegante paseo marítimo, una zona comercial, con tiendas de prestigio internacional que han visto en Calviá Beach un nuevo entorno para acceder a otro perfil de cliente.

Una de las claves del éxito del proyecto ha sido, sin duda alguna, la colaboración público-privada que ha alineado los objetivos comunes bajo una misma visión. Esta coordinación y colaboración han resultado fundamentales para lograr que los distintos actores contribuyeran, cada uno desde su posición y rol, a generar un impacto positivo en el destino. Los objetivos sobre los que se ha construido el proyecto, y que siguen siendo una premisa para el desarrollo y garante de éxito en el futuro del destino son los siguientes:



1. Extender la temporada con el apoyo de aerolíneas, hoteles, oferta complementaria, comercios, asociaciones deportivas y culturales e instituciones públicas
2. Volver a hacer de Magaluf un destino ideal para el turismo familiar con una oferta completa, competitiva e instalaciones de calidad
3. Modernizar y mejorar la oferta complementaria para animar a los clientes a quedarse en Magaluf y atraer a residentes y turistas procedentes de otras partes de la isla
4. Posicionar Magaluf como un referente para potenciar el desarrollo socio-económico del destino, incrementar la fidelidad tanto del turista externo como del visitante local, regenerando un destino maduro a través de la innovación y la sostenibilidad

Fruto de este éxito, el impacto mediático del proyecto ha traspasado fronteras, habiéndose expuesto en la feria turística de Londres World Travel Market 2015, por Meliá Hotels International junto a otras nueve compañías privadas del sector turístico de Mallorca, representantes de las instituciones gubernamentales de las Islas Baleares y del Ayuntamiento de Calviá, además del impacto en reconocidos medios internacionales como el Financial Times, entre otros.

Con el liderazgo de Meliá y el apoyo de todos los involucrados, Calviá Beach es ya una realidad. El compromiso de Meliá Hotels International ha sido reconocido por diferentes entidades nacionales e internacionales; así como por los clientes que encuentran en Calviá Beach el paraíso para disfrutar de unas vacaciones únicas e inolvidables.

En los próximos años el destino seguirá experimentando mejoras y Meliá reforzará más si cabe su compromiso con la zona, liderando un proyecto en el que la innovación y la sostenibilidad son elementos esenciales para situar a Calviá Beach en el lugar que se merece.

Principales Impactos

La transformación del destino ha implicado un auténtico cambio en el modelo turístico de Magaluf, y las cifras muestran que el modelo obsoleto se ha ido reduciendo en beneficio del segmento de turismo familiar tradicionalmente dominante en la zona y con un mayor poder adquisitivo. Los mercados de origen han comenzado a diversificarse con una presencia creciente de turistas suecos, alemanes e italianos, reduciendo así la dependencia del mercado británico.

Esta zona además se ha convertido en un campo de excelencia para el lanzamiento de los nuevos conceptos derivados de la tradicional marca de hoteles Sol Hotels & Resorts: Sol, Sol House, Sol Beach House y Sol Katmandu Park & Resort, que ya se han extendido a otros destinos vacacionales y presentan un futuro de éxito como enseñas de referencia internacional.

La oferta complementaria ha jugado un papel muy relevante en este cambio de modelo, ya que el cliente de mayor poder adquisitivo necesita disponer de una oferta complementaria de calidad en el propio destino acorde al nivel de los hoteles.

El impacto del proyecto para Meliá Hotels International ha supuesto un éxito sin precedentes, mejorando sistemáticamente todos los ratios, temporada tras temporada, desde su puesta en marcha.

La presencia de Meliá en el destino se ha incrementado hasta alcanzar los 10 hoteles con casi 3.500 habitaciones, mejorando la categoría de los mismos así como la oferta de ocio complementaria con atracciones y conceptos singulares para, no sólo atraer al nuevo perfil de cliente sino también para que éste que vuelva a confiar en Magaluf como destino de sus vacaciones. A la positiva evolución del negocio e incremento de la rentabilidad de los hoteles, se añade el impacto social y económico generado en la comunidad.



La creación de nuevos puestos de trabajo, directos e indirectos, cubriendo posiciones de mayor formación y capacitación, acordes a un producto y un servicio renovados y de calidad, la evolución hacia un perfil de cliente de mayor nivel de exigencia, poder adquisitivo y valor añadido, así como la diversificación y presencia de nuevos mercados de turistas.



El modelo de compromiso y sostenibilidad, alineado con los valores que Meliá impulsa de forma integrada en su modelo de negocio, se han dejado sentir, de forma global, en el proyecto Calvià Beach, trascendiendo también a todos los actores y grupos de interés implicados desde el inicio, en la transformación de un destino que hoy se percibe como un modelo de éxito con criterios de responsabilidad, excelencia y creación de valor compartido.

calvià beach

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

G4-15 >
G4-16 >

Aliados para la generación de negocio y valor compartido

Meliá Hotels International establece alianzas estratégicas con socios referentes en sus campo de acción, de forma alineada con su posicionamiento de la hotelera y enfocadas a la generación de valor en aspectos vinculados al propio negocio hotelero, la compartición de conocimiento turístico, responsabilidad corporativa y sostenibilidad en colaboración con la sociedad civil, organismos multilaterales, administraciones públicas y entidades de referencia del mundo académico.

A través de estas alianzas, de carácter global o local, Meliá busca potenciar las sinergias con sus aliados, y se cimientan en los valores corporativos de confianza y proximidad.



Listado no exhaustivo

Informe Anual 2015 Meliá Hotels International

ANEXOS

Revisión Auditor Externo (PWC)
Información Corporativa
& Contactos
Acerca de este Informe
Índice de Contenido GRI G4

INFORME DE ASEGURAMIENTO LIMITADO INDEPENDIENTE DE LOS INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

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

Hemos llevado a cabo un encargo de aseguramiento limitado de los indicadores de Responsabilidad Social Corporativa contenidos en el anexo de "Indicadores GRI" del Informe de Anual 2015 (en adelante, "los indicadores RSC") de Melià Hotels International S.A. y su grupo de sociedades (en adelante, "Melià Hotels International") correspondiente al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2015, preparados conforme a los contenidos básicos generales y específicos propuestos en la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI) versión G4 (en adelante, Guía GRI G4).

Responsabilidad de la Dirección

La Dirección de Melià Hotels International es responsable de la preparación, del contenido y de la presentación del Informe Anual de acuerdo con la Guía GRI G4, según la opción Esencial "de conformidad" con la Guía. Esta responsabilidad incluye el diseño, la implantación y el mantenimiento del control interno que se considere necesario para permitir que los indicadores de RSC estén libres de incorrección material, debido a fraude o a error.

La Dirección de Melià Hotels International es también responsable de definir, implantar, adaptar y mantener los sistemas de gestión de los que se obtiene la información necesaria para la preparación de los indicadores de RSC.

Nuestra Responsabilidad

Nuestra responsabilidad es emitir un informe de aseguramiento limitado basado en los procedimientos que hemos realizado y en las evidencias que hemos obtenido. Hemos realizado nuestro encargo de aseguramiento limitado de acuerdo con la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento NIEA 3000 (ISAE 3000, por sus siglas en inglés) (Revisada), "Encargos de Aseguramiento distintos de la Auditoría y de la Revisión de Información Financiera Histórica", emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB) de la Federación Internacional de Contadores (IFAC).

El alcance de un encargo de aseguramiento limitado es sustancialmente inferior al de un encargo de aseguramiento razonable, y por lo tanto la seguridad proporcionada es también menor.

Los procedimientos que realizamos se basan en nuestro juicio profesional e incluyeron consultas, observación de procesos, inspección de documentación, procedimientos analíticos, y pruebas de revisión por muestreo que, con carácter general, se describen a continuación:

- Reuniones con el personal de los diversos departamentos de Melià Hotels International involucrados en la elaboración del Informe Anual.
- Análisis de los procedimientos utilizados para recopilar y validar los datos e información presentada en los indicadores de RSC.

- Análisis de la adaptación de los indicadores de RSC de Meliã Hotels International a lo señalado en la Guía GRI G4 para la preparación de informes.
- Comprobación, mediante pruebas de revisión en base a la selección de una muestra, testeo de controles internos y realización de pruebas sustantivas de la información cuantitativa y cualitativa de los indicadores de RSC de Meliã Hotels International. Asimismo, hemos comprobado su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información de Meliã Hotels International.

Nuestra Independencia y Control de Calidad

Hemos cumplido con los requerimientos de independencia y demás requerimientos de ética del Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad emitido por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Profesionales de la Contabilidad (IESBA), que se basa en los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia y diligencia profesional, confidencialidad y comportamiento profesional.

Nuestra firma aplica la Norma International de Control de Calidad 1 (NICC 1) y mantiene en consecuencia un exhaustivo sistema de control de calidad que incluye políticas y procedimientos documentados relativos al cumplimiento de requerimientos de ética, normas profesionales y disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

Conclusión de Aseguramiento Limitado

Como resultado de los procedimientos que hemos realizado y de las evidencias que hemos obtenido, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que los indicadores de RSC de Meliã Hotels International correspondientes al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2015, contienen errores significativos o no han sido preparados, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con la Guía GRI G4.

Uso y Distribución

Nuestro informe se emite únicamente a la Dirección de Meliã Hotels International, de acuerdo con los términos de nuestra carta de encargo. No asumimos ninguna responsabilidad frente a terceros distintos de la Dirección de Meliã Hotels International.

PricewaterhouseCoopers Auditores S.L.



Mª Luz Castilla

25 de abril de 2016

INFORMACIÓN CORPORATIVA & CONTACTOS



G4-5 >

SEDES CORPORATIVAS

CENTRAL

Gremio Toneleros, 24. Polígono Industrial "Son Castelló"
07009 Palma de Mallorca. España
T (34) 971 22 44 00 · F (34) 971 22 44 08

AMÉRICA

800 Brickell Avenue 10th floor · 33131 Miami - Florida - USA
T (1) 305 350 98 28 · F (1) 305 350 99 60

ASIA

Suite 13- A, 13th Floor, Hang Seng Bank Tower,
1000 Lujiazui Ring Road, Pudong New Area,
Shanghai, China 200120
T (86) 21 3382 0800 · F (86) 3382 0900

CUBA

5^a Avenida e/ 20 y 22, No. 2008, Playa, La Habana,
Cuba
T (53 7) 204 0910 · F (53 7) 204 0912



Paradisus Playa del Carmen La Perla | México

G4-31 >

DEPARTAMENTOS CORPORATIVOS

Responsabilidad Social Corporativa
csr@melia.com
T (34) 971 22 45 98

Relación con Inversores
investors.relations@melia.com
T (34) 971 22 44 64

Relación con Propiedades
owners.relations@melia.com
T (34) 971 22 44 68

Atención al Accionista
club.accionista@melia.com
T (34) 971 22 45 54

Comunicación y Prensa
comunicacion@melia.com
T (34) 971 22 44 64

ACERCA DE ESTE INFORME

G4-18 >

Estándares de Elaboración

Meliá Hotels International se decanta por ser una empresa referente para todos sus grupos de interés. Una de las principales bases para lograr dicho objetivo es el modelo de reporte de la Compañía, el cual está definido bajo unas premisas de máxima transparencia y veracidad.

Por esta razón y por tercer año Meliá Hotels International se alinea con los estándares del <IR> (Integrated Reporting), marcados por el IIRC (International Integrated Reporting Council) y en el marco del GRI-G4.

Alcance de la Información

El alcance de la información de este informe incluye los hoteles en propiedad, alquiler, así como los que se encuentran bajo la gestión de Meliá Hotels International.

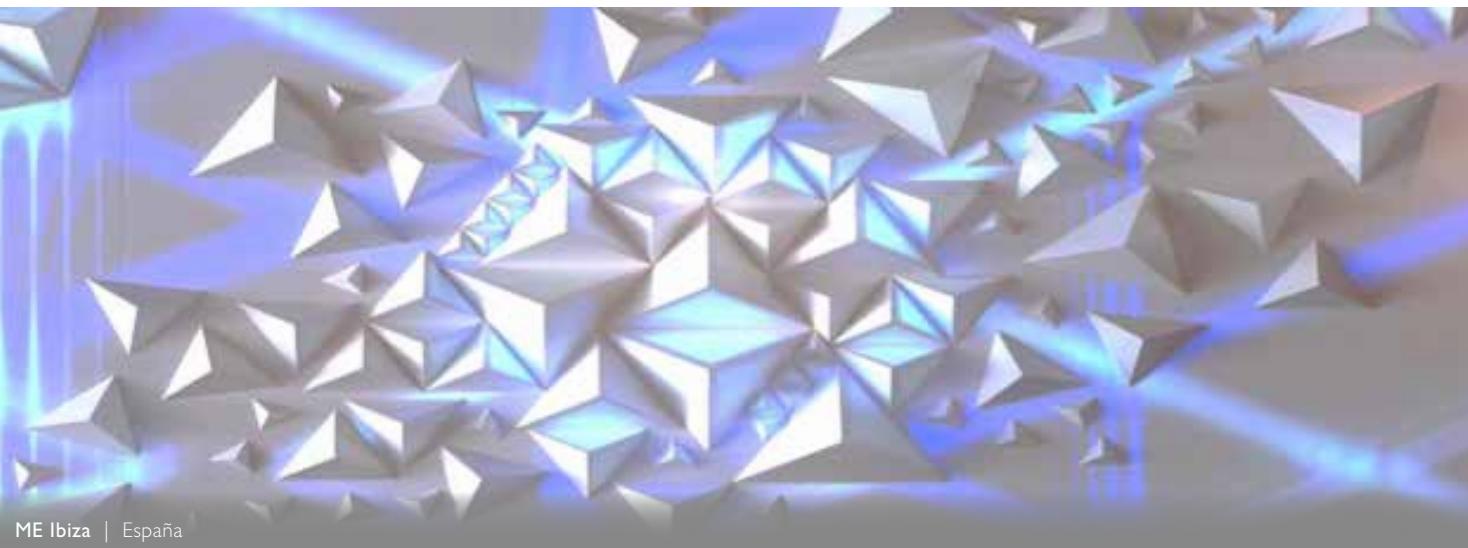
A nivel de indicadores GRI se excluyen del alcance las exclusiones especificadas en determinados indicadores.

G4-33 >

Verificación de la Información

En relación 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 el Informe de Verificación que revisa la adaptación de los contenidos del Informe Anual 2015 a la Guía GRI-G4 y la validación de los indicadores de desempeños propuestos en su opción esencial (core).



ME Ibiza | España

ÍNDICE DE CONTENIDO GRI G4

G4-10 >

	PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA													
	ESPAÑA			EMEA			AMÉRICA			ASIA			TOTAL	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Corporativo	623	562	107	89	227	199	26	23	983	873				
Hotel	9.052	8.206	4.331	3.913	23.212	23.704	3.117	2.870	39.712	38.694				
Club Meliá	44	50	0	0	472	464	0	0	516	514				
Otras Actividades	317	268	290	235	457	447	0	0	1.065	950				
TOTAL	10.036	9.086	4.728	4.238	24.368	24.814	3.143	2.893	42.275	41.031				

Se excluyen Franquicias.

G4-10 >

G4-LA12 >

	PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA Y CATEGORÍA PROFESIONAL																									
	ESPAÑA			EMEA						AMÉRICA						ASIA						TOTAL				
	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL	2015	2014			
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014		
Corporativo	281	247	339	315	621	562	42	39	51	50	93	89	112	100	116	98	227	199	13	9	13	14	26	23	967	873
Director	76	76	32	31	109	107	13	13	1	2	14	15	33	27	13	10	46	38	8	7	3	4	11	10	179	170
Jefes Departamento	100	82	93	82	192	164	18	18	22	19	40	37	34	29	38	30	72	58	3	2	5	5	8	7	312	267
Personal Base	105	89	214	202	320	291	11	9	29	28	40	36	44	44	65	59	109	103	2	1	5	5	7	6	476	436
Hotel	4.295	4.182	4.119	4.024	8.414	8.206	1.960	1.530	1.806	1.397	3.766	2.927	7.718	7.441	4.284	4.082	12.002	11.522	2.101	1.971	1.017	899	3.117	2.870	27.300	25.526
Director	77	89	18	17	94	106	35	32	14	13	49	45	46	49	8	8	54	57	7	7	2	2	9	9	207	217
Jefes Departamento	840	826	564	545	1.404	1.371	338	293	277	226	615	519	1.166	1.115	634	604	1.800	1.720	318	278	156	121	474	400	4.293	4.009
Personal Base	3.378	3.268	3.538	3.462	6.916	6.730	1.587	1.206	1.515	1.158	3.102	2.364	6.506	6.276	3.642	3.469	10.148	9.745	1.775	1.686	858	776	2.634	2.462	22.800	21.300
Club Meliá	13	15	31	35	44	50	-	-	-	-	-	-	242	233	230	231	472	464	-	-	-	-	-	-	516	514
Otras Actividades	192	144	125	124	317	268	186	146	104	89	290	235	360	352	97	95	457	447	-	-	-	-	-	-	1.065	950
TOTAL	4.781	4.587	4.615	4.499	9.396	9.086	2.188	1.716	1.962	1.536	4.150	3.252	8.432	8.125	4.727	4.507	13.159	12.632	2.113	1.980	1.030	913	3.143	2.893	29.848	27.863

* Se excluyen Franquicias, hoteles sin gestión de personal en SAP, Bulgaria, Cuba y Egipto.

G4-10 >

G4-LA12 >

	PLANTILLA MEDIA POR ÁREA DE NEGOCIO, TIPO DE JORNADA, GÉNERO Y GEOGRÁFIA																									
	ESPAÑA			EMEA						AMÉRICA						ASIA						TOTAL				
	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL	2015	2014			
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014		
Corporativo	281	247	339	315	621	562	42	39	51	50	93	89	112	100	116	98	227	199	13	9	13	14	26	23	967	873
Completa	272	244	286	274	558	518	42	39	50	50	92	89	112	100	116	98	227	199	13	9	13	14	26	23	903	828
Parcial	10	3	53	41	63	45	-	-	2	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	65	45	
Hotel	4.295	4.182	4.119	4.024	8.414	8.206	1.960	1.530	1.806	1.397	3.766	2.927	7.718	7.441	4.284	4.082	12.002	11.522	2.101	1.971	1.017	899	3.117	2.870	27.300	25.526
Completa	4.051	4.056	3.618	3.729	7.670	7.785	1.929	1.528	1.733	1.392	3.662	2.920	7.701	7.441	4.267	4.082	11.968	11.522	2.101	1.971	1.017	899	3.117	2.870	26.417	25.098
Parcial	243	126	501	295	744	421	31	2	74	5	105	7	17	-	17	-	35	-	-	-	-	-	-	883	428	
Club Meliá	13	15	31	35	44	50	-	-	-	-	-	-	242	233	230	231	472	464	-	-	-	-	-	-	516	514
Completa	9	13	20	27	29	40	-	-	-	-	-	-	242	233	230	231	472	464	-	-	-	-	-	-	501	504
Parcial	3	2	11	8	15	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	10		
Otras Actividades	192	144	125	124	317	268	186	146	104	89	290	235	360	352	97	95	457	447	-	-	-	-	-	-	1.065	950
Completa	168	133	103	120	271	253	186	146	104	89	290	235	360	352	96	95	456	447	-	-	-	-	-	-	1.017	935
Parcial	24	10	22	5	46	15	0	-	0	-	1	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	48	15	
TOTAL	4.781	4.587	4.615	4.499	9.396	9.086	2.188	1.716	1.962	1.536	4.150	3.252	8.432	8.125	4.727	4.507	13.159	12.632	2.113	1.980	1.030	913	3.143	2.893	29.848	27.863

* Se excluyen Franquicias, hoteles sin gestión de personal en SAP, Bulgaria, Cuba y Egipto.

ÍNDICE DE CONTENIDO GRI G4

G4-10 >

G4-LA12 >

		PLANTILLA MEDIA POR ÁREA DE NEGOCIO, TIPO DE CONTRATO, GÉNERO Y GEOGRAFÍA																									
		ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA						ASIA						TOTAL	
		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL			
		2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014		
Corporativo		281	247	339	315	621	562	42	39	51	50	93	89	112	100	116	98	227	199	13	9	13	14	26	23	967	873
Fijo		264	235	308	289	572	524	36	34	40	41	76	75	108	99	108	96	216	195	9	5	7	7	16	12	879	806
Temporal		18	12	31	26	49	38	6	5	12	9	18	14	4	1	8	2	12	3	4	4	6	7	10	11	88	66
Hotel		4.295	4.182	4.119	4.024	8.414	8.206	1.960	1.530	1.806	1.397	3.766	2.927	7.718	7.441	4.284	4.082	12.002	11.522	2.101	1.971	1.017	899	3.117	2.870	27.300	25.526
Fijo		3.096	3.174	2.629	2.682	5.726	5.855	1.149	945	868	767	2.016	1.712	5.852	5.614	3.295	3.128	9.147	8.742	2.093	1.961	1.016	897	3.109	2.858	19.998	19.167
Temporal		1.198	1.008	1.490	1.343	2.688	2.351	811	586	939	630	1.750	1.215	1.866	1.827	990	954	2.855	2.781	8	10	1	2	8	12	7.302	6.359
Club Meliá		13	15	31	35	44	50	-	-	-	-	-	-	242	233	230	231	472	464	-	-	-	-	-	-	516	514
Fijo		10	11	19	24	29	35	-	-	-	-	-	-	214	203	189	192	403	395	-	-	-	-	-	-	432	430
Temporal		3	4	12	11	15	15	-	-	-	-	-	-	28	30	41	39	69	69	-	-	-	-	-	-	84	83
Otras Actividades		192	144	125	124	317	268	186	146	104	89	290	235	360	352	97	95	457	447	-	-	-	-	-	-	1.065	950
Fijo		118	90	72	75	189	166	158	146	89	89	246	235	357	349	93	93	450	442	-	-	-	-	-	-	886	843
Temporal		74	53	54	49	128	102	28	-	16	-	44	-	3	2	4	2	7	5	-	-	-	-	-	-	179	107
TOTAL		4.781	4.587	4.615	4.499	9.3%	9.086	2.188	1.716	1.962	1.536	4.150	3.252	8.432	8.125	4.727	4.507	13.159	12.632	2.113	1.980	1.030	913	3.143	2.893	29.848	27.863

* Se excluyen Franquicias, hoteles sin gestión de personal en SAP, Bulgaria, Cuba y Egipto.

G4-LA12 >

		PIRÁMIDE DE EDAD POR GÉNERO Y GEOGRAFÍA																									
		ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA						ASIA						TOTAL	
		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL			
		2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
<30		15.03%	13.27%	16.42%	15.50%	15.72%	14.37%	40.11%	38.80%	48.18%	47.52%	43.92%	42.92%	37.76%	37.97%	38.04%	39.65%	37.86%	38.57%	18.19%	15.05%	25.98%	22.78%	20.74%	17.49%	29.93%	29.00%
30-50		52.78%	52.73%	58.66%	59.17%	55.67%	55.92%	51.26%	53.56%	45.63%	46.59%	48.60%	50.27%	55.20%	55.48%	55.44%	55.53%	55.29%	55.50%	69.01%	74.97%	68.00%	72.53%	68.68%	74.20%	55.89%	56.97%
>50		32.19%	34.00%	24.92%	25.34%	28.62%	29.71%	8.63%	7.65%	6.19%	5.89%	7.47%	6.82%	7.05%	6.55%	6.52%	4.82%	6.86%	5.93%	12.80%	9.98%	6.02%	4.69%	10.58%	8.31%	14.19%	14.04%
TOTAL		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		

* Se excluyen Franquicias, hoteles sin gestión de personal en SAP, Bulgaria, Cuba y Egipto.

G4-LA1 >

		CONTRATACIONES SOBRE PLANTILLA MEDIA																									
		ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA						ASIA						TOTAL	
		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL			
		2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
<30		30.04%	29.12%	30.37%	27.66%	30.21%	28.34%	28.30%	26.45%	23.94%	25.35%	26.04%	25.88%	24.02%	25.90%	22.79%	23.03%	23.57%	24.85%	30.28%	42.87%	30.75%	56.12%	30.47%	48.32%	25.68%	27.06%
30-50		11.08%	9.00%	10.52%	9.82%	10.79%	9.43%	17.48%	12.62%	11.93%	12.92%	15.01%	12.75%	10.92%	11.57%	11.35%	11.19%	11.07%	11.43%	7.47%	7.21%	9.80%	14.50%	8.22%	9.46%	11.09%	10.66%
>50		1.49%	2.51%	2.67%	2.80%	2.00%	2.63%	31.18%	5.33%	15.97%	6.26%	25.22%	5.71%	3.91%	3.82%	3.97%	5.98%	3.93%	33.30%	5.79%	4.30%	5.47%	13.34%	5.73%	5.91%	4.40%	3.36%
TOTAL		10.84%	9.46%	11.82%	10.81%	11.33%	10.13%	23.00%	17.43%	17.97%	18.44%	20.62%	17.90%	15.37%	16.50%	15.22%	15.64%	15.32%	16.19%	11.40%	12.28%	14.98%	13.34%	12.58%	15.96%	14.51%	14.39%

* Se excluyen Franquicias, hoteles sin gestión de personal en SAP, Bulgaria, Cuba y Egipto.

ROTACIÓN VOLUNTARIA SOBRE LA PLANTILLA MEDIA POR EDAD, GÉNERO Y GEOGRAFÍA

	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA						ASIA						TOTAL			
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL					
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014				
	3,87%	3,42%	3,77%	2,85%	3,82%	3,11%	9,04%	11,08%	9,89%	10,83%	9,48%	10,95%	11,14%	11,03%	13,29%	13,01%	11,92%	11,75%	4,88%	3,70%	4,53%	4,82%	4,73%	4,16%	9,56%	9,74%		
<30	3,87%	3,42%	3,77%	2,85%	3,82%	3,11%	9,04%	11,08%	9,89%	10,83%	9,48%	10,95%	11,14%	11,03%	13,29%	13,01%	11,92%	11,75%	4,88%	3,70%	4,53%	4,82%	4,73%	4,16%	9,56%	9,74%		
30-50	1,58%	1,64%	1,16%	0,94%	1,36%	1,27%	6,56%	6,89%	6,84%	6,35%	6,68%	6,65%	5,83%	5,97%	6,66%	6,52%	6,13%	6,17%	1,43%	0,82%	2,16%	1,28%	1,66%	0,96%	4,12%	3,95%		
>50	0,07%	0,09%	0,18%	0,13%	0,12%	0,10%	2,82%	3,04%	1,53%	2,81%	2,32%	2,95%	2,70%	3,34%	2,93%	4,60%	2,77%	3,70%	0,89%	0,50%	0,62%	0,38%	0,84%	0,48%	0,90%	0,98%		
TOTAL	1,44%	1,35%	1,34%	1,03%	1,39%	1,19%	7,23%	8,22%	7,98%	3,91%	7,59%	8,25%	7,61%	7,72%	8,94%	9,00%	8,09%	8,18%	1,99%	1,22%	2,68%	2,05%	2,21%	1,48%	5,29%	5,21%		

* Se excluyen Franquicias, hoteles sin gestión de personal en SAP, Bulgaria, Cuba y Egipto.

PLANTILLA POR NACIONALIDADES

	2015	2014		2015	2014		2015	2014		2015	2014
Afgana	0,01%	0,01%	Eritrea	0,00%	0,01%	Marroquí	0,35%	0,27%			
Albana	0,03%	0,02%	Eslovaca	0,09%	0,08%	Mauritana	0,03%	0,03%			
Alemana	3,33%	3,56%	Eslovena	0,02%	0,02%	Mexicana	12,96%	13,50%			
Argelina	0,04%	0,04%	Española	29,51%	30,51%	Moldava	0,03%	0,02%			
Americana	1,86%	2,36%	Estonia	0,02%	0,02%	Neozelandesa	0,01%	0,01%			
Angoleña	0,00%	0,00%	Etíope	0,01%	0,01%	Nepalí	0,08%	0,06%			
Argentina	0,83%	0,85%	Filipina	0,26%	0,23%	Nicaragüense	0,01%	0,00%			
Armenia	0,00%	0,00%	Finlandesa	0,02%	0,02%	Nigeriana	0,08%	0,06%			
Australiana	0,02%	0,02%	Francesa	0,69%	0,63%	Noruega	0,00%	0,00%			
Austríaca	0,28%	0,25%	Gabonesa	0,03%	0,00%	Pakistán	0,10%	0,10%			
Bahaman	2,03%	0,53%	Gambiana	0,04%	0,02%	Panameña	0,24%	1,09%			
Bangladesí	0,12%	0,08%	Georgiana	0,01%	0,01%	Paraguaya	0,03%	0,03%			
Belga	0,08%	0,08%	Ghanesa	0,01%	0,02%	Peruana	0,68%	0,72%			
Beninesa	0,00%	0,01%	Griega	0,18%	0,19%	Polaca	0,24%	0,26%			
Bielorrusa	0,01%	0,00%	Guatemalteca	0,01%	0,01%	Portuguesa	0,38%	0,35%			
Birmana	0,02%	0,01%	Guayana	0,01%	0,01%	Rumana	0,37%	0,30%			
Boliviana	0,06%	0,07%	Guineana	0,15%	0,04%	Rusa	0,11%	0,12%			
Bosnia	0,01%	0,01%	Haitiana	0,16%	0,19%	Salomonesa	0,01%	0,01%			
Botsuana	0,01%	0,01%	Hindú	0,38%	0,25%	Salvadoreña	0,00%	0,00%			
Brasileña	5,69%	5,65%	Holandesa	0,11%	0,10%	Santomense	0,01%	0,00%			
Británica	0,52%	0,50%	Hondureña	0,02%	0,01%	Senegalesa	0,08%	0,07%			
Búlgara	0,26%	0,25%	Húngara	0,24%	0,22%	Serbia	0,03%	0,02%			
Burkinesa	0,00%	0,00%	Indonesia	6,07%	6,51%	Sierraleona	0,00%	0,01%			
Caboverdiana	2,33%	0,98%	Iraní	0,01%	0,00%	Siria	0,02%	0,01%			
Camboyana	0,00%	0,01%	Iraquí	0,00%	0,00%	Somalí	0,00%	0,01%			
Camerunesa	0,02%	0,02%	Irlandesa	0,02%	0,03%	Srilanquesa	0,10%	0,11%			
Canadiense	0,01%	0,02%	Islandesa	0,00%	0,00%	Sueca	0,04%	0,02%			
Checa	0,06%	0,05%	Italiana	1,95%	1,78%	Suiza	0,03%	0,02%			
Chilena	0,05%	0,04%	Jamaicana	0,03%	0,01%	Surafricana	0,01%	0,02%			
China	2,23%	1,71%	Jordana	0,00%	0,00%	Tailandesa	0,02%	0,03%			
Chipriota	0,01%	0,01%	Kazaja	0,00%	0,01%	Tanzana	0,82%	0,92%			
Colombiana	0,29%	0,29%	Keniana	0,08%	0,05%	Togolesa	0,01%	0,00%			
Congoleña	0,07%	0,05%	kirguizistán	0,01%	0,00%	Trinitense	0,00%	0,00%			
Coreana	0,02%	0,00%	Letona	0,03%	0,03%	Tunecina	0,04%	0,03%			
Costarricense	0,02%	0,02%	Libanesa	0,01%	0,01%	Turca	0,06%	0,07%			
Croata	0,14%	0,14%	Lituana	0,06%	0,07%	Ucraniana	0,17%	0,14%			
Cubana	0,35%	0,36%	Luxemburguesa	0,02%	0,02%	Ugandesa	0,01%	0,00%			
Danesa	0,00%	0,00%	Macedonia	0,01%	0,01%	Uruguaya	0,07%	0,31%			
Dominicana	16,80%	17,15%	Malaya	0,55%	0,63%	Uzbeca	0,01%	0,01%			
Ecuatoriana	0,14%	0,17%	Malgache	0,01%	0,01%	Venezolana	2,26%	2,37%			
Egipcia	0,19%	0,16%	Malí	0,02%	0,01%	Vietnamita	1,65%	1,53%			
Emiratí	0,01%	0,01%	Marfileña	0,01%	0,01%	Yemenita	0,00%	0,00%			

* Se excluyen Franquicias, hoteles sin gestión de personal en SAP, Bulgaria, Cuba y Egipto.

ÍNDICE DE CONTENIDO GRI G4

G4-LA11 >

EMPLEADOS CON EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO													
	ESPAÑA			EMEA			AMÉRICA			ASIA			TOTAL
	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL	
Corporativo	181	166	347	31	33	64	60	58	118	12	11	23	552
Director	75	32	107	1	13	14	11	24	35	3	7	10	166
Jefes departamento	92	82	174	20	16	36	32	30	63	4	2	6	279
Personal Base	13	52	66	11	4	14	17	3	20	5	2	7	107
Hotel	649	451	1.100	287	297	584	211	260	471	42	98	140	2.295
Director	76	17	92	14	32	47	8	21	29	1	5	6	174
Jefes departamento	526	362	888	125	130	255	167	208	375	41	93	133	1.651
Personal Base	47	72	119	148	135	283	37	31	68	-	-	-	470
Club Meliá	2	1	3	-	-	-	9	6	15	-	-	-	18
Director	1	-	1	-	-	-	1	0	1	-	-	-	2
Jefes departamento	1	1	2	-	-	-	8	6	13	-	-	-	15
Personal Base	-	-	-	-	-	-	-	0	0	-	-	-	0
Otras Actividades	8	2	10	2	2	4	0	4	4	-	-	-	18
Director	4	-	4	-	1	1	-	2	2	-	-	-	6
Jefes departamento	3	2	5	-	0	0	0	2	2	-	-	-	7
Personal Base	2	-	2	2	1	3	-	-	-	-	-	-	5
TOTAL	840	621	1.460	320	332	652	281	328	608	54	109	162	2.883

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

G4-LA13 >

	DIFERENCIA DE SALARIOS MEDIOS POR SEXO (HOMBRE vs MUJER)					
	ESPAÑA		MÉXICO		REPÚBLICA DOMINICANA	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Corporativo						
EVP	NA	NA	No existe la posición			
VP	25%	27%	No existe la posición			
Director	13%	18%	21%	13%	Solo hombres	Solo hombres
Manager	15%	16%	32%	36%	Solo mujeres	Solo hombres
Executive	14%	13%	19%	1%	3%	5%
Assistant	4%	4%	23%	-28%	Solo hombres	Solo hombres
Hotel						
Director	8%	14%	Solo hombres	Solo hombres	Solo hombres	Solo hombres
Subdirector	7%	4%	No existe la posición			
Jefes de Departamento	11%	13%	24%	1%	-16%	-14%
Personal Base	6%	5%	-2%	6%	-1%	-2%

Las cifras positivas son a favor de los hombres, las negativas a favor de las mujeres. EVP (Executive Vice President), SVP (Senior Vice President) y VP (Vice President).

G4-EC6 >

	DIRECTIVOS LOCALES POR REGIÓN													
	EXPATRIADO						LOCAL						TOTAL	
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL			
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
ESPAÑA	0,01%	0,02%	0,00%	0,00%	0,01%	0,02%	0,27%	0,32%	0,06%	0,07%	0,33%	0,39%	0,35%	0,41%
EMEA	0,04%	0,04%	0,01%	0,01%	0,05%	0,05%	0,09%	0,08%	0,05%	0,05%	0,13%	0,13%	0,18%	0,18%
AMÉRICA	0,06%	0,05%	0,01%	0,01%	0,06%	0,06%	0,11%	0,14%	0,02%	0,02%	0,13%	0,17%	0,20%	0,22%
ASIA	0,02%	0,03%	0,01%	0,00%	0,03%	0,03%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,03%	0,03%
TOTAL	0,13%	0,15%	0,02%	0,02%	0,15%	0,16%	0,47%	0,55%	0,13%	0,14%	0,61%	0,69%	0,76%	0,85%

G4-LA12 >

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN		
	HOMBRE	MUJER
<30	-	-
30-50	2	-
>50	7	1
TOTAL	9	1

ÍNDICE DE CONTENIDO GRI G4

G4-LA9 >

ACCIONES FORMATIVAS (ESPAÑA)												
	ACCIONES		CURSOS		PARTICIPANTES		MEDIA H/ PARTICIPANTE		MEDIA H/EMPLEADO		HORAS TOTALES	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Formación bonificada	214	143	960	626	10.274	8.135	6,8	9,3	11,2	8,3	70.025	75.647
Formación no bonificada	1	2	23	103	403	1.330	2,0	2,1	2,0	0,3	806	2.734
TOTAL	215	145	983	729	10.677	9.465	6,6	8,5	10,7	8,6	70.831	78.381

FORMACIÓN e-MELIÁ

Nº de Usuarios en Plataforma E-Meliá	2.921
Número Usuarios Activos en E-Meliá	803
Ratio de Actividad E-Meliá	27,49%
Nº de Curso en E-Meliá (cursos + videos)	437
Nº Total Horas Realizadas por Usuario en E-Meliá	1:59:01

G4-PRI >

PROCESOS DE AUDITORÍA INTERNA EN SALUD LABORAL

	2013	2014	2015
	45	16	23

G4-LA6 >

ÍNDICE DE SALUD LABORAL (ESPAÑA)										
	INCIDENCIA		FRECUENCIA		GRAVEDAD		DURACIÓN MEDIA		ABSENTISMO	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Hombres	53,56	49,34	30,81	28,06	0,51	0,54	16,68	19,30	0,41	2,95
Mujeres	60,89	67,07	35,08	38,44	0,63	0,72	18,02	18,74	0,51	3,57
TOTAL	57,16	58,13	32,91	33,19	0,57	0,63	17,38	18,98	0,46	3,25

G4-EN3 >

TOTAL CONSUMOS Y AHORROS ENERGÉTICOS						
CONSUMO	UNIDAD	2015	Δ %	2014	AHORROS 2015	
Electricidad	MWh	444.578	5,59%	421.044	23.535	
	GJ	1.600.481		1.515.757	84.724	
Gas Natural	m³	9.257.490	1,26%	9.142.194	115.296	
	GJ	355.302		350.877	4.425	
GLP	tn	4.179	0,52%	4.158	22	
	GJ	190.166		189.180	986	
Gasóleo	m³	4.601	-12,85%	5.280	-678	
	GJ	165.833		190.285	-24.452	
District Heating	MWh	29.515	9,64%	26.920	2.595	
	GJ	106.255		96.912	9.343	
District Cooling	MWh	45.556	41,97%	32.089	13.467	
	GJ	164.001		115.521	48.480	
TOTAL (GJ)		2.582.038	5,02%	2.458.532	123.506	

GASTOS AMBIENTALES

Análisis Bacteriológico	696.232 €
Auditoría Calidad	114.757 €
Medio Ambiente	76.993 €
Canon Alcantarillado	1.541.635 €
Basuras	3.734.129 €
Canon Agua	1.500.393 €
TOTAL	7.664.139 €

G4-EN21 >

EMISIÓNES NOx (Tn)		
2015	DIFERENCIA	2014
91.674	-1,66%	93.223

EMISIÓNES SOx (Tn)		
2015	DIFERENCIA	2014
18.102	-11,44%	20.440

CERTIFICACIONES MEDIOAMBIENTALES					
HOTEL	LOCALIZACIÓN	GREEN LEADERS	EARTHCHECK	BIOSPHERE	TRAVELIFE
FRANKFURT NIEDERRAD	Alemania	Green Partner			
MUNCHEN NEUE MESSE	Alemania	Gold			
DUSSELDORF DERENDORF	Alemania	Silver			
DRESDEN	Alemania	Gold			
BERLIN	Alemania	Gold		Biosphere	
MUNCHEN CITY CENTER	Alemania	Green Partner			
BOCHUM- WATTENSCHIED	Alemania	Bronze			
DORTMUND	Alemania	Silver			
DUSSELDORF KREFELD	Alemania	Silver			
CELLE	Alemania	Gold			
CENTRO OBERHAUSEN	Alemania	Green Partner			
WOLFSBURG	Alemania	Silver			
BERLIN MITTE	Alemania	Green Partner			
BRASIL 21	Brasil	Green Partner			
JARDIM EUROPA	Brasil	Green Partner			
PAULISTA	Brasil	Bronze			
SAO PAULO ITAIM	Brasil	Silver			
SAO PAULO TATUAPE	Brasil	Silver			
SAO PAULO IGUATEMI	Brasil	Platinum			
SAO PAULO PAULISTA	Brasil	Bronze			
CAMPINAS	Brasil	Bronze			
SAO PAULO JESUINO ARRUDA	Brasil	Green Partner			
JINAN	China		Earthcheck		
AURORA	Croacia				Travelife
VICTORIA	España		Earthcheck		
FENIX	España		Earthcheck		
DON PEPE	España		Earthcheck		
PALACIO DE ISORA	España	Gold	Earthcheck		
PALACIO DE ISORA	España				Travelife
COLON	España		Earthcheck		
ME MALLORCA	España		Earthcheck		
ME IBIZA	España		Earthcheck		
MADRID REINA VICTORIA	España		Earthcheck		
DE MAR	España		Bronze	Biosphere	
BARCELONA SARRIA	España		Gold	Biosphere	
BARCELONA SKY	España		Platinum		
SANCTI PETRI	España		Platinum		Travelife
CALA GALDANA	España		Bronze		Travelife
CALA D'OR	España		Gold		
ATLANTICO - ISLA CANELA	España		Bronze		
ATLANTICO - ISLA CANELA	España		Bronze	Biosphere	
COSTA DEL SOL	España		Platinum	Biosphere	
TAMARINDOS	España			Biosphere	
SALINAS	España		Bronze		Travelife
COSTA BLANCA	España		Silver		Travelife
CALA D'OR APARTAMENTOS	España		Silver		
HOUSE IBIZA	España				Travelife
ALCUDIA CENTER APARTAMENTOS	España		Silver		
DON PABLO	España		Silver		
DON PEDRO	España		Silver		
DON MARCO	España		Silver		
BARBACAN (APARTAMENTOS Y BUNGALOWS)	España		Green Partner		
BEACH HOUSE CALA BLANCA	España		Silver		
BEACH HOUSE MENORCA	España			Biosphere	
BEACH HOUSE IBIZA	España		Bronze		
HOUSE ALOHA - COSTA DEL SOL	España		Green Partner		
MADRID LUCHANA	España		Green Partner		
ALICANTE	España		Bronze		
PALAS ATENEA	España		Silver		Biosphere
SITGES	España		Bronze		Biosphere
GRANADA	España		Bronze		
MADRID PRINCESA	España			Biosphere	
CASTILLA	España		Bronze		
BARAJAS	España		Bronze		
MARBELLA BANUS	España		Silver		
LEBREROS	España		Silver		
SEVILLA	España		Green Partner		

CERTIFICACIONES MEDIOAMBIENTALES					
HOTEL	LOCALIZACIÓN	GREEN LEADERS	EARTHCHECK	BIOSPHERE	TRAVELIFE
VALENCIA	España	Bronze			
RECOLETOS	España	Bronze			
ZARAGOZA	España	Green Partner			
MERIDA MEDEA	España	Bronze			
PALMA BELLVER	España	Bronze			
PALMA BOSQUE	España	Silver			
PALMA CENTER	España	Silver		Biosphere	
BARCELONA APOLO	España	Green Partner			
BARCELONA AEROPUERTO	España	Bronze			
CEUTA	España	Green Partner			
CADIZ LA CALETA	España	Bronze			
JEREZ	España	Silver			
MELILLA PUERTO	España	Green Partner			
CORDOBA	España	Green Partner			
SANTIAGO	España	Bronze			
SAN SEBASTIAN ORLY	España	Silver			
LEON	España	Green Partner			
MADRID PLAZA ESPAÑA	España	Silver			
MADRID CENTRO	España	Silver			
MADRID ATOCHA	España	Bronze			
MADRID AIRPORT SUITES	España	Silver			
MALAGA GUADALMAR	España	Silver			
MURCIA RINCON DE PEPE	España	Green Partner			
SALAMANCA CENTRO	España	Bronze			
SALAMANCA MONTALVO	España	Bronze			
PORT CAMBRILS	España	Bronze			
VALLADOLID SOFIA PARQUESOL	España	Bronze			
ZARAGOZA	España	Bronze			
LE COLBERT	Francia	Green Partner			
ROYAL ALMA	Francia	Green Partner			
VENDOME	Francia	Green Partner			
PARIS CHAMPS-ELYSEES	Francia	Green Partner			
PARIS OPERA	Francia	Green Partner			
ATENAS	Grecia	Green Partner			
JAKARTA	Indonesia		Earthcheck		
BALI - THE GARDEN VILAS	Indonesia		Earthcheck		
PUROSANI	Indonesia		Earthcheck		
BEACH HOUSE BENOA BALI	Indonesia		Earthcheck		
ROMA	Italia		Earthcheck		
MILANO	Italia	Bronze		Biosphere	
GENOVA	Italia			Biosphere	
VILLA CAPRI HOTEL & SPA	Italia			Biosphere	
LUXEMBOURG	Luxemburgo	Gold			
KUALA LUMPUR	Malasia		Earthcheck		
ME CABO	México		Earthcheck		
ME CANCUN	México		Earthcheck		
CABO REAL	México		Earthcheck		
CANCUN	México		Earthcheck		
PLAYA DEL CARMEN LA PERLA	México	Platinum	Earthcheck		
PLAYA DEL CARMEN LA ESMERALDA	México	Platinum	Earthcheck		
LIMA	Perú			Biosphere	
BRAGA	Portugal	Silver			
MADEIRA MARE	Portugal	Platinum			
ME LONDON	Reino Unido		Earthcheck		
WHITE HOUSE	Reino Unido	Bronze		Biosphere	
WHITE HOUSE (APARTAMENTOS)	Reino Unido				
CARIBETROPICAL	Rep. Dominicana	Silver	Earthcheck		
PUNTA CANA	Rep. Dominicana	Silver	Earthcheck		
PALMA REAL GOLF & SPA RESORT	Rep. Dominicana	Silver	Earthcheck		
THE RESERVE (PARADISUS PALMA REAL)	Rep. Dominicana	Silver			
THE RESERVE (PARADISUS PUNTA CANA)	Rep. Dominicana	Silver			
HANOI	Vietnam		Earthcheck		
TOTAL		102	26	16	7

Código GRI	Descripción GRI	Página	Reportado	Comentarios / Omisiones
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.	2-4	Sí	-
G4-2	Principales efectos, riesgos y oportunidades	45	Sí	-
PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN				
G4-3	Nombre de la organización.	Portada	Sí	
G4-4	Marcas, productos y servicios más importantes de la organización.	22-40	Sí	
G4-5	Lugar donde se encuentra la sede de la organización.	160	Sí	
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.	12, 167-168	Sí	
G4-7	Naturaleza de la propiedad y su forma jurídica.	IF 10	Sí	
G4-8	Perfil de cliente por mercados (con desglose geográfico, por sectores y tipos de clientes y destinatarios).	23-40	Sí	
G4-9	Tamaño de la organización.	11	Sí	
G4-10	Datos de plantilla	162-163	Sí	
G4-11	Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos.	169	Sí	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.	15-17	Sí	
G4-13	Cambio significativo que haya tenido lugar durante el período objeto de análisis en el tamaño, la estructura, la propiedad accionarial o la cadena de suministro de la organización.	12-13	Sí	
G4-14	Indicar cómo aborda la organización, si procede, el principio de precaución.	169	Sí	Nota I (ver página 175)
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.	156	Sí	
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.	156	Sí	
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 272-273	Sí	
G4-18	Proceso que se ha seguido para determinar el contenido de la memoria y la cobertura de cada Aspecto.	161	Sí	
G4-19	Lista de los aspectos materiales que se identificaron durante el proceso de definición del contenido de la memoria.	102-103	Sí	
G4-20	Cobertura dentro de la organización de cada Aspecto material.	102-103	Sí	
G4-21	Límite fuera de la organización de cada Aspecto material.	102-103	Sí	
G4-22	Consecuencias de las reformulaciones de la información facilitada en memorias anteriores y sus causas.	169	Sí	Se han recalculado los datos del apartado de Gestión Medioambiental referentes al 2014 al haber cambiado el alcance del programa SAVE
G4-23	Cambios significativos en el alcance y la cobertura de cada aspecto con respecto a memorias anteriores.	169	Sí	Sin cambios significativos
PARTICIPACIÓN DE LOS GRUOS DE INTERÉS				
G4-24	Lista de los grupos de interés vinculados a la organización.	102	Sí	
G4-25	Criterios de elección de los grupos de interés con los que se trabaja.	104	Sí	
G4-26	Enfoque de la organización sobre la participación de los grupos de interés y frecuencia.	104	Sí	
G4-27	Cuestiones y problemas clave han surgido a raíz de la participación de los grupos de interés.	102-103	Sí	
PERFIL DE LA MEMORIA				
G4-28	Periodo objeto de la memoria.	169	Sí	01/01/2015 - 31/12/2015
G4-29	Fecha de la última memoria.	169	Sí	Informe Anual 2014
G4-30	Ciclo de presentación de memorias.	169	Sí	Anual
G4-31	Punto de contacto para solventar las dudas que puedan surgir en relación con el contenido de la memoria.	160	Sí	
G4-32	Opción «de conformidad» con la Guía elegida por la organización, índice GRI y referencia al informe de Verificación.	158-159, 169	Sí	Core
G4-33	Política y prácticas vigentes de la organización con respecto a la verificación externa de la memoria, alcance y fundamentos de la verificación.	161	Sí	

ÍNDICE DE CONTENIDO GRI G4

Código GRI	Descripción GRI	Página	Reportado	Comentarios / Omisiones
GOBIERNO				
G4-34	Estructura de gobierno de la organización.	91	Sí	
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 276-277	Sí	
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.	91-93	Sí	
G4-37	Procesos de consulta entre los grupos de interés y el órgano superior de gobierno con respecto a cuestiones económicas, ambientales y sociales.	102-104	Sí	
G4-38	Composición del órgano superior de gobierno y de sus comités.	91	Sí	
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.	91	Sí	
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 328	Sí	
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 339	Sí	
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	
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	
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 275-277	Sí	
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 275-277	Sí	
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 275-277	Sí	
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 340	Sí	
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.	170	Sí	Comité Ejecutivo
G4-49	Proceso para transmitir las preocupaciones importantes al órgano superior de gobierno.	-	No	
G4-50	Naturaleza y el número de preocupaciones importantes que se transmitieron al órgano superior de gobierno.	-	No	
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.	-	No	
G4-52	Procesos mediante los cuales se determina la remuneración.	-	No	
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.	-	No	
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.	-	No	
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	-	No	
ÉTICA E INTEGRIDAD				
G4-56	Valores, principios, estándares y normas de la organización, tales como códigos de conducta o códigos éticos.	99	Sí	
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.	99	Sí	
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.	99	Sí	

IF: Informe Financiero 2015 de Meliá Hotels International publicado en la web www.meliahotelsinternational.com y CNMV

ÍNDICE DE CONTENIDO GRI G4

Código GRI	Descripción GRI	Página	Reportado	Comentarios / Omisiones
DIMENSIÓN ECONÓMICA				
DMA-EC	Enfoque de Gestión - Economía	15-17, 75-89		
Desempeño económico				
G4-EC1	Valor económico directo generado y distribuido.	101	Sí	
G4-EC2	Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático.	95-98	Sí	
G4-EC3	Límite de las obligaciones de la organización debidas a programas de prestaciones sociales.	IF 324	Sí	
G4-EC4	Ayudas económicas otorgadas por entes del gobierno.	171	Sí	Alcance España. Las bonificaciones en el ejercicio 2015 ascendieron a 593.476,12€. Los gobiernos no forman parte de la estructura accionarial.
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	
G4-EC6	Porcentaje de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas	165	Sí	
Consecuencias económicas indirectas				
G4-EC7	Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios.	151-155	Sí	
G4-EC8	Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos.	151-155	Sí	
Prácticas de adquisición				
G4-EC9	Porcentaje del gasto en lugares con operaciones significativas que corresponde a proveedores locales.	120	Sí	
DESEMPEÑO AMBIENTAL				
DMA-EN	Enfoque de Gestión - Medioambiente	127-131		
Materiales				
G4-EN1	Materiales por peso o volumen.	-	No	
G4-EN2	Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales reciclados.	-	No	
Energía				
G4-EN3	Consumo energético interno.	166	Sí	
G4-EN4	Consumo energético externo.	-	No	
G4-EN5	Intensidad energética.	171	Sí	0,12 GJ/Estancia
G4-EN6	Reducción del consumo energético.	128	Sí	
G4-EN7	Reducciones de los requisitos energéticos de los productos y servicios.	128	Sí	
Agua				
G4-EN8	Captación total de agua según la fuente.	171	Sí	10.679.907 m3. No se dispone del desglose por fuente
G4-EN9	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.	-	No	
G4-EN10	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.	-	No	
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	
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	
G4-EN13	Hábitats protegidos o restaurados.	-	No	
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	
Emisiones				
G4-EN15	Emisiones directas de gases de efecto invernadero (Alcance 1).	130	Sí	
G4-EN16	Emisiones indirectas de gases de efecto invernadero al generar energía (Alcance 2).	130	Sí	
G4-EN17	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (Alcance 3).	130	Sí	
G4-EN18	Intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero.	171	Sí	12,841 kg CO2/estancia
G4-EN19	Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero.	128	Sí	
G4-EN20	Emisiones de sustancias que agotan el ozono.	171	Sí	Emisiones Fugitivas gases fluorados: 3.332 tCO2e
G4-EN21	NOx, SOx, y otras emisiones atmosféricas significativas.	166	Sí	

IF: Informe Financiero 2015 de Meliá Hotels International publicado en la web www.meliahotelsinternational.com y CNMV

ÍNDICE DE CONTENIDO GRI G4

Código GRI	Descripción GRI	Página	Reportado	Comentarios / Omisiones
Efluentes y residuos				
G4-EN22	Vertido total de aguas, según su naturaleza y destino.	-	No	
G4-EN23	Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento.	-	No	
G4-EN24	Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos.	172	Sí	En el ejercicio no hubo ningún derrame significativo
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	
G4-EN26	Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de las masas y escorrentía procedentes de la organización.	-	No	
Productos y servicios				
G4-EN27	Mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios.	129-130	Sí	
G4-EN28	Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que se recuperan al final de su vida útil, desglosado por categoría.	-	No	
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.	172	Sí	En el ejercicio no hubo ninguna multa significativa
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.	172	Sí	40.534 tCO ₂ e
General				
G4-EN31	Desglose de los gastos e inversiones para la protección del medio ambiente.	129, 131, 166	Sí	
Evaluación ambiental de los proveedores				
G4-EN32	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales.	119	Sí	
G4-EN33	Impactos ambientales negativos significativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro y medidas al respecto.	-	No	
Mecanismos de reclamación ambiental				
G4-EN34	Número de reclamaciones ambientales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.	172	Sí	En el ejercicio no hubo ninguna reclamación ambiental
PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO				
DMA-LA	Enfoque de Gestión - Prácticas laborales y empleo digno	111-118		
Empleo				
G4-LA1	Número total y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región.	163, 164	Sí	
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	
G4-LA3	Niveles de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo.	-	No	
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.	172	Sí	A nivel España se cumplen los plazos mínimos estipulados por los convenios colectivos, o en su defecto por el Estatuto de los trabajadores. En la mayoría de los casos son 15 días.
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.	172	Sí	A nivel España, el 89,43% de los trabajadores están representados en un Comité de Salud y Seguridad
G4-LA6	Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo.	166	Sí	
G4-LA7	Trabajadores cuya profesión tiene una incidencia o un riesgo elevados de enfermedad.	172	Sí	Alcance España. 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.	172	Sí	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

ÍNDICE DE CONTENIDO GRI G4

Código GRI	Descripción GRI	Página	Reportado	Comentarios / Omisiones
Capacitación y educación				
G4-LA9	Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral.	166	Sí	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
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.	111	Sí	
G4-LA11	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y por categoría profesional.	165	Sí	
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.	162-163	Sí	
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.	165	Sí	
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.	119	Sí	
G4-LA15	Impactos significativos, reales y potenciales, de las prácticas laborales en la cadena de suministro, y medidas al respecto.	-	No	
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.	173	Sí	En el ejercicio no se han recibido reclamaciones sobre prácticas laborales
Inversión				
DMA-HR	Enfoque de Gestión - Derechos Humanos	99-100, 132-150		
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.	173	Sí	Los acuerdos de inversión y contratos formales significativos no incluyen cláusulas de derechos humanos. Dicha cláusula se firma en los contratos con proveedores y acreedores de 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.	-	No	
No discriminación				
G4-HR3	Número de casos de discriminación y medidas correctivas adoptadas.	173	Sí	En el ejercicio no ha habido casos de discriminación
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.	173	Sí	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.
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.	132-133, 173	Sí	No existe riesgo en las unidades de negocio de la Compañía. Existe un acuerdo al respecto con UNICEF
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.	132-133, 173	Sí	No existe riesgo en las unidades de negocio de la Compañía. Existe un acuerdo al respecto con UNICEF
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.	-	No	
Derechos de la población indígena				
G4-HR8	Número de casos de violación de los derechos de los pueblos indígenas y medidas adoptadas.	173	Sí	En el ejercicio no ha habido casos de violación de los derechos de los pueblos indígenas en el período 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.	-	No	
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.	119	Sí	
G4-HR11	Impactos negativos significativos en materia de derechos humanos, reales y potenciales, en la cadena de suministro y medidas adoptadas.	-	No	

ÍNDICE DE CONTENIDO GRI G4

Código GRI	Descripción GRI	Página	Reportado	Comentarios / Omisiones
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.	174	Sí	En el ejercicio no se han recibido reclamaciones sobre derechos humanos
SOCIEDAD				
DMA-SO	Enfoque de Gestión - Sociedad	123-126		
Conunicades locales				
G4-SO1	Porcentaje de centros donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local.	133	Sí	
G4-SO2	Centros de operaciones con efectos negativos significativos, posibles o reales, sobre las comunidades locales.	-	No	
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	94	Sí	No se reporta en porcentaje
G4-SO4	Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción.	96, 98	Sí	
G4-SO5	Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas.	174	Sí	En el ejercicio no se ha dado ningún caso de corrupción
Política pública				
G4-SO6	Valor de las contribuciones políticas, por país y destinatario.	174	Sí	En el ejercicio no se ha hecho ninguna contribución política
Prácticas de competencia desleal				
G4-SO7	Número de procedimientos legales por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, y sus resultados.	174	Sí	En el ejercicio no ha habido ningún procedimiento legal por causas monopolísticas
Cumplimiento				
G4-SO8	"Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa."	174	Sí	En el ejercicio no se han recibido multas significativas
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.	119	Sí	
G4-SO10	"Impactos sociales negativos significativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro y medidas adoptadas."	-	No	
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.	174	Sí	En el ejercicio no se han recibido reclamaciones sobre impactos sociales
RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS				
Salud y seguridad de los clientes				
G4-PR1	Porcentaje de categorías de productos y servicios significativos cuyos impactos en materia de salud y seguridad se han evaluado para promover mejoras.	166	Sí	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.	174	Sí	En el ejercicio no se han registrado incidentes por incumplimiento normativo en relación a los impactos de productos y servicios en la salud y seguridad en el período 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.	-	No	
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.	174	Sí	En el ejercicio no se ha incumplido ninguna regulación o código voluntario relativo a la información y al etiquetado en el período de reporte
G4-PR5	Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes.	106	Sí	
Comunicaciones de Mercadotecnia				
G4-PR6	Venta de productos prohibidos o en litigio.	174	Sí	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.	174	Sí	En el ejercicio no se han dado casos de incumplimiento de normativas o códigos voluntarios relativos a la comunicación o publicidad
Privacidad de los clientes				
G4-PR8	Número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes.	174	Sí	En el ejercicio no se han dado reclamaciones sobre la violación de la privacidad o fuga de datos de clientes
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.	174	Sí	No se han recibido multas significativas derivadas del incumplimiento con la normativa en relación con el suministro y uso de productos y servicios

Nota I

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

Notas Generales

Acuerdo de inversión significativa	Aquel que supone una inversión superior a 100.000 €.
Personal local	Originario del país en el que se encuentra desarrollando su labor profesional
Directivo	En oficinas corporativas se considera hasta la posición de director incluida. En el hotel no considera los directores y subdirectores de hotel
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
Proveedor local	Aquel que tiene sede en el país de referencia
Sanción significativa	Aquella que supera los 30.000 € en su cuantía o afecta seriamente a la operativa de una unidad de negocio impidiendo su funcionamiento normal
IF	Informe Financiero 2015 de Meliá Hotels International publicado en la web www.meliahotelsinternational.com y CNMV

Trazabilidad del Análisis de Materialidad con la Tabla GRI

RELEVANCIA	ASPECTO MATERIAL	CATEGORÍA GRI
1	Estrategia de marcas y productos	Estrategia y análisis
2	Solvencia financiera	Economía (Desempeño económico, Presencia en el mercado, Consecuencias económicas indirectas, Prácticas de adquisición)
3	Presencia actual y expansión futura	Perfil de la organización
4	Gestión de personas, atracción y retención del talento	Subcategoría Prácticas Laborales y trabajo digno (Empleo, Relaciones entre los trabajadores y la dirección, Salud y seguridad en el trabajo, Capacitación y educación, Diversidad e igualdad de oportunidades, Igualdad de retribución entre mujeres y hombres, Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores, Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales)
5	Evolución del negocio y resultados	Información sobre el enfoque de gestión de la categoría: Economía
6	Canales de venta de Meliá Hotels International	
7	Calidad del producto y satisfacción del cliente	Subcategoría: Responsabilidad sobre los productos (Salud y seguridad de los clientes, Etiquetado de los productos y servicios, comunicaciones de Mercadotecnia, Privacidad de los clientes, Cumplimiento regulatorio)
8	Nuevas tecnologías, digitalización	
9	Contexto sector turístico y económico	Subcategoría: Sociedad (Comunidades locales, Lucha contra la Corrupción, Política Pública, Prácticas de competencia desleal, Cumplimiento regulatorio, Evaluación de la repercusión social de los proveedores, Mecanismos de reclamación por impacto social)
10	Relación con el cliente. Programas de fidelización	
11	Perfil Equipo Directivo	Gobierno
12	Innovación	
13	Transparencia de la información	Participación de los Grupos Interés Ética e integridad Aspectos Materiales y cobertura
14	Gestión energética y huella de carbono	Categoría: Medioambiente (Energía, Agua, Emisiones, Efluentes y residuos, Productos y servicios, Cumplimiento regulatorio, Transporte, General, Evaluación ambiental de proveedores, Mecanismos de Reclamación Ambiental)
15	Derechos humanos y condiciones laborales	Subcategoría: Derechos Humanos (Inversión, No discriminación, Libertad de asociación y negociación colectiva, Trabajo infantil, Trabajo forzoso, Derechos de la población indígena, Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos, Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos)

Objetivos Desarrollo Sostenible



MELIÃ˜ HOTELS INTERNATIONAL

GRAN MELIÃ˜
HOTELS & RESORTS

ME
BY MELIÃ˜

PARADISUS
BY MELIÃ˜

MELIÃ˜
HOTELS & RESORTS

INNSIDE
BY MELIÃ˜

TRYP
BY MELIÃ˜

Sol
hotels&resorts

CLUB MELIÃ˜

facebook.com/MeliaHotelsInternational
twitter.com/MeliaHotelsInt

