

## Memoria de Sostenibilidad 2012



Beach House | Mallorca, España

**MELIÁ** HOTELS  
INTERNATIONAL

HOTELS & RESORTS  
REAL ESTATE  
CLUB MELIÁ

[MELIAHOTELSINTERNATIONAL.COM](http://MELIAHOTELSINTERNATIONAL.COM)

# ÍNDICE

<b>Perfil de Compañía</b>	<b>6</b>
<b>Mensaje del Presidente</b>	<b>8</b>
<b>Resumen del Negocio</b>	
Perspectivas del Sector	10
<b>Nuestro Modelo de Negocio</b>	
Propuesta de Valor	13
Estructura Directiva	14
Modelo de Negocio	16
Nuestras Marcas	18
Gestión Hotelera	21
Gestión de Activos	21
Gestión de Riesgos	22
<b>Plan Estratégico 2012-2014</b>	
Lineas Estratégicas	26
Palancas Estratégicas	29
Innovación	32
Expansión	33
Presencia Institucional	33
Compromisos Públicos	34
Código Ético de Meliá Hotels International	35
<b>Valor de Gobierno Corporativo</b>	
Consejo de Administración	37
Transparencia	38
Políticas y Normativas Internas	38
Comportamiento Directivo	39
Auditoría	39
Cumplimiento Normativo	39
<b>Valor Medioambiental</b>	
Compromiso con el Medioambiente	40
Gestión Medioambiental	41
Energía y Cambio Climático	43
Consumo Hídrico y Control de Vertidos	48
Consumo de Recursos y Gestión de Residuos	49
Preservación de la Biodiversidad	50
Gastos e Inversiones Medioambientales	53
<b>Valor Humano</b>	
Alineación Estratégica: Nuevo Modelo Organizativo	54
Modelo de Gestión de Personas	55
Gestión del Talento	57
Formación	61
Seguridad y Salud Laboral	62
Derechos Humanos	63
Diversidad e Integración de la Discapacidad	64
Canales de Comunicación	65
<b>Valor Sociocultural</b>	
Acción Local	66
Compromiso Social	67
Colaboraciones Académicas	69
<b>Valor de Negocio</b>	
Evolución del Negocio	71
Honorarios de Gestión	76
Evolución de Club Meliá	77
Negocio Inmobiliario	77
Relación con Inversores	78
Relación con Propietarios	79
Relación con Proveedores	80
Cash Flow Social o Redistribución de Rentas	82
<b>Valor Comercial</b>	
Comercialización	83
Conocimiento del Cliente	85
Calidad y Satisfacción del Cliente	85
Seguridad y Salud del Cliente	87
Política de Marketing y Comunicación	88
Protección de Datos	88
<b>ANEXO A. Información Corporativa</b>	<b>89</b>
<b>ANEXO B. Historia de la Compañía</b>	<b>90</b>
<b>ANEXO C. Acerca de este Informe</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO D. Compromisos de Mejora</b>	<b>95</b>
<b>ANEXO E. Política Global de Sostenibilidad</b>	<b>97</b>
<b>ANEXO F. Series históricas de los indicadores reportados</b>	<b>99</b>
<b>Indicadores GRI</b>	<b>121</b>



## **INFORME DE REVISIÓN INDEPENDIENTE DE LA MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD 2012**

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

### **Alcance del trabajo**

Hemos realizado la revisión de la adaptación de los contenidos de la Memoria de Sostenibilidad 2012 de Meliá Hotels International S.A. y sus sociedades dependientes (en adelante, Meliá Hotels International), para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2012, a lo señalado en la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de *Global Reporting Initiative* (GRI) versión 3.1 (G3.1), así como la validación de los indicadores de desempeño principales y adicionales propuestos en dicha Guía.

La preparación de la Memoria de Sostenibilidad 2012, así como el contenido de la misma, es responsabilidad de la Dirección de Meliá Hotels International, la cual también es responsable de definir, adaptar y mantener los sistemas de gestión y control interno de los que se obtiene la información. Nuestra responsabilidad es emitir un informe independiente basado en los procedimientos aplicados en nuestra revisión.

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

Nuestro trabajo de revisión ha consistido en la formulación de preguntas a la Dirección, así como a las diversas unidades de Meliá Hotels International que han participado en la elaboración de la Memoria de Sostenibilidad 2012, y en la aplicación de ciertos procedimientos analíticos y pruebas de revisión por muestreo que, con carácter general, se describen a continuación:

- Reuniones con el personal de Meliá Hotels International para conocer los enfoques de gestión aplicados y obtener la información necesaria para la revisión externa.
- Análisis de los procesos para recopilar y validar los datos presentados en la Memoria de Sostenibilidad 2012.
- Revisión de las actuaciones realizadas en relación con la identificación y consideración de las partes interesadas a lo largo del ejercicio, así como la cobertura, relevancia e integridad, de la información incluida en la Memoria de Sostenibilidad 2012, en función del entendimiento de Meliá Hotels International de los requerimientos de los grupos de interés.

*PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L., Avenida Diagonal, 640, 08017 Barcelona, España  
T: +34 932 532 700 F: +34 934 059 032, www.pwcc.com/es*



- Análisis de la adaptación de los contenidos de la Memoria de Sostenibilidad 2012 a lo señalado en la Guía G3.1 de GRI.
- Revisión de la información relativa a los enfoques de gestión aplicados a cada grupo de indicadores.
- Comprobación, mediante pruebas de revisión en base a la selección de una muestra, de la información cuantitativa y cualitativa de los indicadores principales y adicionales incluidos en la Memoria de Sostenibilidad 2012 y su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información de Meliá Hotels International.

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

### **Independencia**

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

### **Conclusión**

En el capítulo "Indicadores GRI" de la Memoria de Sostenibilidad 2012, se detallan los indicadores revisados, las limitaciones al alcance de la revisión y se identifican aquellos que no cubren todos los aspectos recomendados por GRI. Como resultado de nuestra revisión, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que la Memoria de Sostenibilidad 2012 contiene errores significativos o no ha sido preparada, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con la guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de GRI versión 3.1 (G3.1).

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Mª Luz Castilla". Below the signature is a horizontal blue line.

MªLuz Castilla  
Directora  
Barcelona, 21 de mayo de 2013



**Global  
Reporting  
Initiative™**

## **Declaración de Control del Nivel de Aplicación de GRI**

Por la presente GRI declara que **Meliá Hotels International** ha presentado su memoria “Memoria de Sostenibilidad 2012” a los Servicios de GRI quienes han concluido que la memoria cumple con los requisitos del Nivel de Aplicación A+.

Los Niveles de Aplicación de GRI expresan la medida en que se ha empleado el contenido de la Guía G3.1 en la elaboración de la memoria de sostenibilidad presentada. El Control confirma que la memoria ha presentado el conjunto y el número de contenidos que se exigen para dicho Nivel de Aplicación y que en el Índice de Contenidos de GRI figura una representación válida de los contenidos exigidos, de conformidad con lo que describe la Guía G3.1 de GRI. Para conocer mas sobre la metodología: [www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/ALC-Methodology.pdf](http://www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/ALC-Methodology.pdf)

Los Niveles de Aplicación no manifiestan opinión alguna sobre el desempeño de sostenibilidad de la organización que ha realizado la memoria ni sobre la calidad de su información.

Amsterdam, 17 de mayo 2013

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Nelmaria Arbex'.

Nelmaria Arbex  
Subdirectora Ejecutiva  
Global Reporting Initiative

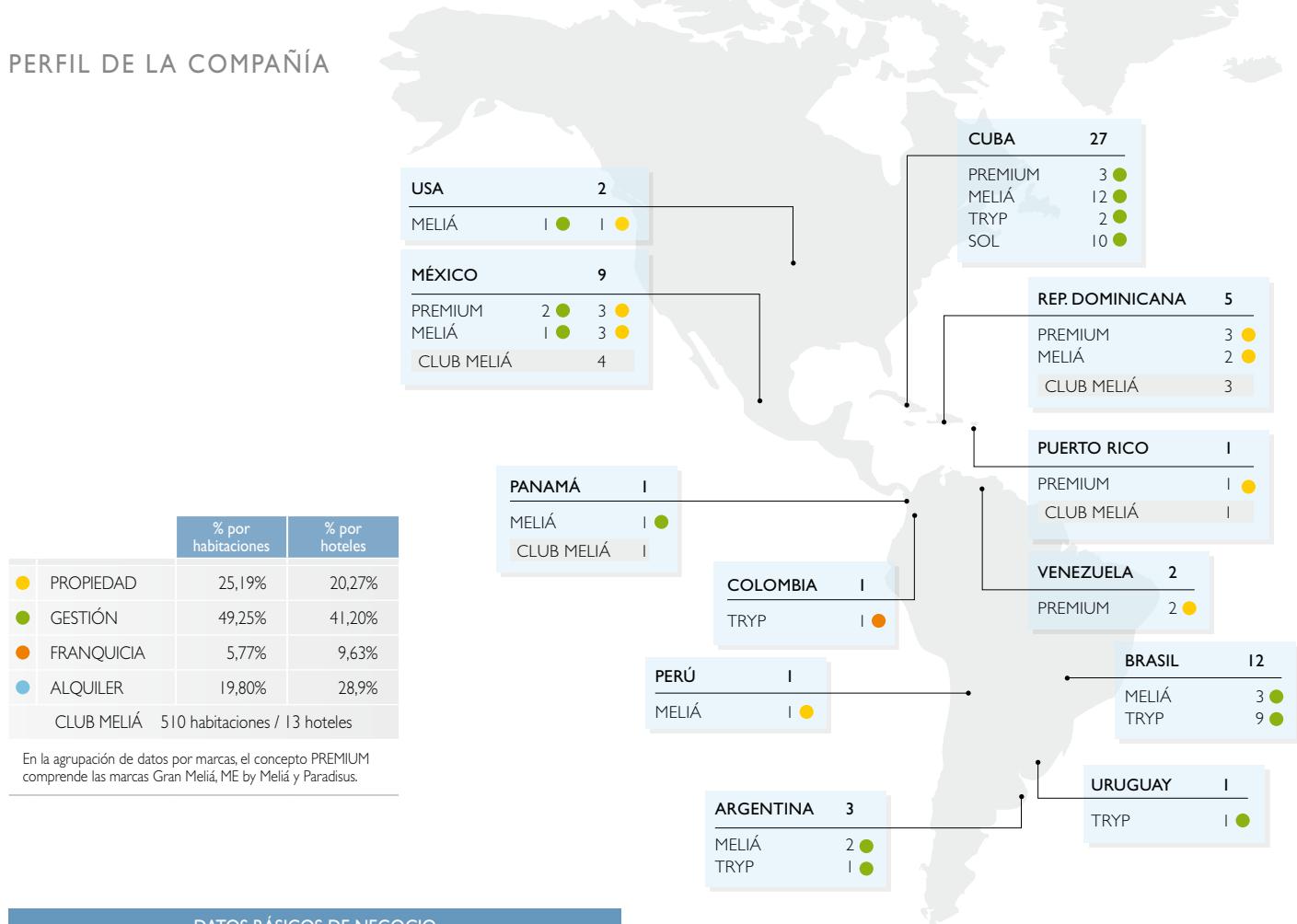


Se ha añadido el signo “+” al Nivel de Aplicación porque Meliá Hotels International ha solicitado la verificación externa de (parte de) su memoria. GRI acepta el buen juicio de la organización que ha elaborado la memoria en la elección de la entidad verificadora y en la decisión acerca del alcance de la verificación.

*Global Reporting Initiative (GRI) es una organización que trabaja en red, y que ha promovido el desarrollo del marco para la elaboración de memorias de sostenibilidad más utilizado en el mundo y sigue mejorándola y promoviendo su aplicación a escala mundial. La Guía de GRI estableció los principios e indicadores que pueden emplear las organizaciones para medir y dar razón de su desempeño económico, medioambiental y social. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)*

**Descargo de responsabilidad:** En los casos en los que la memoria de sostenibilidad en cuestión contenga enlaces externos, incluidos los que remiten a material audiovisual, el presente certificado sólo es aplicable al material presentado a GRI en el momento del Control, en fecha 09 de mayo 2013. GRI excluye explícitamente la aplicación de este certificado a cualquier cambio introducido posteriormente en dicho material.

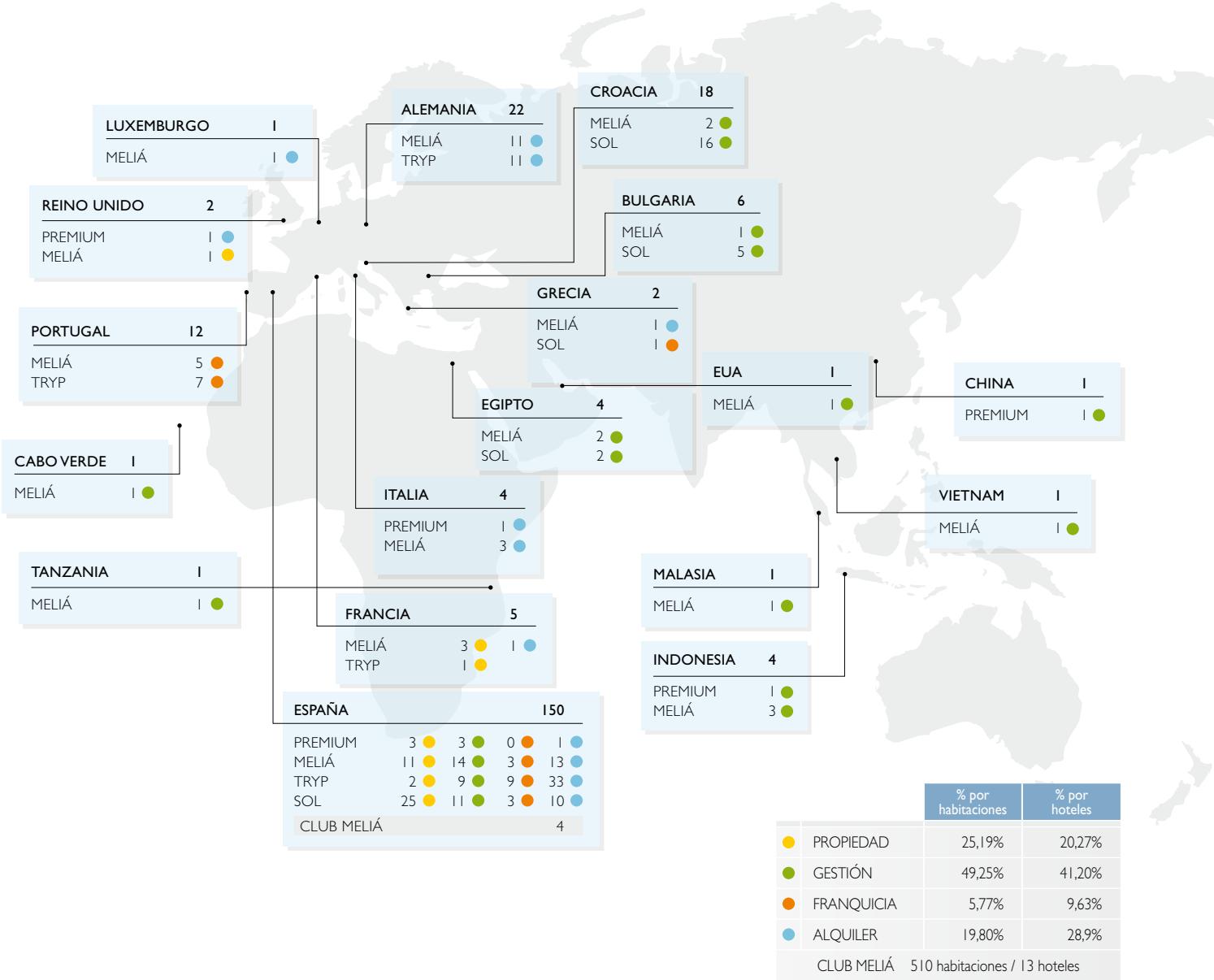
## PERFIL DE LA COMPAÑÍA



DATOS BÁSICOS DE NEGOCIO			
	2012	2011	2010
<b>RESULTADOS</b> (en millones de euros)			
Ingresos	1.362	1.335	1.250
EBITDAR	353	345	327
EBITDA	249	245	235
Resultado neto	42	41	52
Resultado Sociedad Dominante	37	40	50,1
<b>Hoteles</b>			
Hoteles	301	304	310
Habitaciones	77.196	77.631	78.598
Club Meliá (habitaciones)	510	571	489
Estancias (millones)	27,5	27,1	25,9
<b>DIVERSIFICACIÓN POR MARCA</b> (por nº habitaciones)			
Premium	11,7%	12%	11%
Meliá	37,4%	36,50%	36%
TRYP by Wyndham	17,1%	18%	19%
Sol	33,8%	33%	34%
Sin marca	-	0,50%	-
<b>DIVERSIFICACIÓN POR CATEGORÍA</b> (nº habitaciones)			
3 estrellas	15,30%	15%	16%
4 estrellas	48%	47%	47%
5 estrellas y 5 estrellas GL	31,20%	32%	31%
3 y 4 llaves	5,49%	6%	6%
<b>DIVERSIFICACIÓN URBANO / VACACIONAL</b>			
Urbano	40%	40%	41%
Vacacional	60%	60%	59%
<b>Nº EMPLEADOS</b>			
Hoteles y Corporativo	37.471	35.946	34.352
Club Meliá	550	676	1.376

### POSICIONAMIENTO ACTUAL DE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

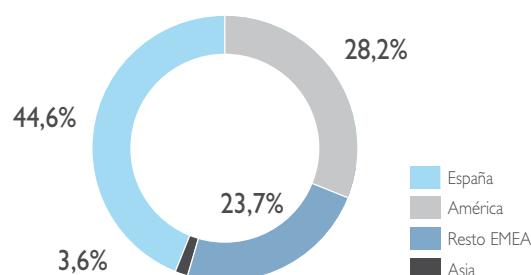
Fecha Constitución Compañía:	1956
Fecha Salida a Bolsa:	2 de Julio de 1996
Precio Salida Acción (después split):	5,41€
Ticker Symbol:	MEL.MC / MEL SM
Plaza en la que cotiza:	Mercado Continuo (España)
Forma parte del Índice de la Bolsa de Madrid	
Número de Acciones:	184.776.777
Cotización Bursátil a 31/12/2012:	5,775€
Revalorización desde la fecha de salida hasta 31/12/2011:	6,75%
Revalorización desde 31/12/2011 a 31/12/2012:	48,27%
El 27 de Agosto de 2008 deja de tener rating por Moody's	



En la agrupación de datos por marcas, el concepto PREMIUM comprende las marcas Gran Meliá, ME by Meliá y Paradisus.

DIVERSIFICACIÓN POR ÁREA GEOGRÁFICA												
	URBANO						VACACIONAL					
	%			HAB.			%			HAB.		
	2012	2011	2010	2012	2011	2010	2012	2011	2010	2012	2011	2010
España	19,47%	19,80%	20,57%	15.030	15.371	16.164	25,15%	24,62%	25,16%	19.414	19.114	19.779
América	8,68%	8,94%	8,90%	6.701	6.941	6.994	19,50%	19,90%	19,03%	15.054	15.450	14.954
Resto de EMEA	9,14%	8,87%	9,26%	7.055	6.882	7.275	14,51%	14,56%	13,80%	11.198	11.303	10.849
Asia	2,75%	2,51%	2,49%	2.122	1.948	1.961	0,81%	0,80%	0,79%	622	622	622
<b>TOTAL</b>	<b>40,04%</b>	<b>40,12%</b>	<b>41,21%</b>	<b>30.908</b>	<b>31.142</b>	<b>32.394</b>	<b>59,96%</b>	<b>59,88%</b>	<b>58,79%</b>	<b>46.288</b>	<b>46.489</b>	<b>46.204</b>

DIVERSIFICACIÓN POR ÁREA GEOGRÁFICA												
	TOTAL						HAB.					
	%			HAB.			%			HAB.		
	2012	2011	2010	2012	2011	2010	2012	2011	2010	2012	2011	2010
España	44,62%	44,42%	45,73%	34.444	34.485	35.943	28,18%	28,84%	27,92%	21.755	22.391	21.948
América	23,65%	23,42%	23,06%	18.253	18.185	18.124	3,55%	3,31%	3,29%	2.744	2.570	2.583
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>77.196</b>	<b>77.631</b>	<b>78.598</b>						



## MENSAJE DEL PRESIDENTE



Estimados amigos,

Un año más, tengo el honor de introducir esta Memoria de Sostenibilidad, el reporte más completo de la actuación responsable de nuestra Compañía frente al conjunto de nuestros grupos de interés.

Me complace comprobar cómo, aún desde el epicentro de la crisis que ha sido el año 2012, Meliá Hotels International ha mantenido firmes sus compromisos en materia social, medioambiental y cultural con las comunidades en las que está presente, modulando su estrategia para mantener el pulso en los mercados en crisis, sin detener su imparable crecimiento internacional, y seguir proporcionando valor a nuestros grupos de interés con un horizonte sostenible.

Y es que llegamos a 2012 con una situación muy compleja en España, que contrasta claramente con el dinamismo de nuestra Compañía en otros mercados como Latinoamérica, Caribe, ciudades europeas, Asia o Medio Oriente. Sin perder de vista el control de nuestro balance y en línea con nuestro Mapa de Riesgos, afrontamos la situación aplicando una estrategia de doble velocidad: imprimiendo un ritmo de alto crecimiento y maximización de ingresos y márgenes en dichos mercados, mientras intensificábamos nuestro *Plan de Contingencia* en España o países como Portugal o Grecia.

Además de controlar el impacto de la crisis en España, esta estrategia dual nos permitió aprovechar la pujanza de mercados como Latinoamérica que incrementaron casi en un 50% sus estancias hoteleras en la región, o la evolución del consumo de Estados Unidos o Canadá -que se reflejaron en un incremento del 21% del RevPAR (ingreso medio por habitación) de nuestros hoteles en el Caribe-. Ello permitió también a nuestros hoteles beneficiarse del saludable crecimiento del segmento corporativo en ciudades europeas, o del despegue del turismo chino hacia destinos del sudeste asiático como Indonesia o Malasia.

Nuestra Compañía generó el 84% de su resultado operativo fuera de España y, en nuestra apuesta por la Internacionalización, durante 2012 incorporamos un total de 15 hoteles, 11 de ellos fuera de España. El número de empleados creció a nivel global en un

3,8%, sumando actualmente 38.021, pero además de crecer en dimensión, somos conscientes de que nuestra presencia en otros países y culturas nos marca nuevos retos en el plano de la sostenibilidad. Nuestro compromiso para los próximos años pasa así por dar un salto cualitativo que nos permita mejorar nuestro posicionamiento como empresa responsable también en los principales destinos y mercados con los que trabajamos. Destacar que en México y República Dominicana, hemos lanzado en 2012 el proyecto piloto de Compras Responsables que avanzará de forma significativa durante el próximo año en el resto de hoteles.

Simultáneamente al enfoque estratégico, nuestra estructura y organización debían evolucionar para maximizar la eficiencia, comunicación y consenso entre las áreas funcionales y operativas, posicionando al cliente como núcleo de nuestra organización y agilizando la toma de decisiones. Durante 2012 iniciamos esta adaptación bajo el impulso de un nuevo modelo organizativo denominado *Competing by Design* que se consolidará durante 2013 y nos hará mejores, más eficientes y competitivos.

En este contexto de negocio me siento especialmente orgulloso de presentar los avances en nuestro compromiso con la responsabilidad, la ética y la sostenibilidad:

**En materia social**, destacar el éxito alcanzado de manera conjunta por nuestros empleados y clientes de todo el mundo en materia de **protección de la infancia y la prevención de la explotación sexual infantil**: en algo más de un año y medio de despliegue, nuestra alianza estratégica con UNICEF superó el objetivo de recaudación asumido para los 3 años de vigencia de la alianza. Nos satisface también reportar un progreso significativo en cuanto a la **integración de la discapacidad**, desarrollando diversas líneas de trabajo (accesibilidad física en los hoteles, grado de accesibilidad AA de nuestra nueva Web Corporativa, integración laboral y formación profesional de personas con discapacidad) facilitadas en gran medida por el marco de estrecha colaboración iniciado en 2011 con la Fundación ONCE, un referente a nivel europeo. Aunque por el momento

los avances se centran en España, hemos iniciado el proceso para extender estas medidas a los principales países europeos donde estamos presentes.

En 2012 se aprobó y publicó internamente nuestro primer **Código Ético**, junto con el **Canal de Denuncias**, que aporta significado y materializa los valores de la Compañía en comportamientos concretos, y es a la vez uno de sus compromisos públicos más importantes, asumido frente a nuestros grupos de interés.

En materia medioambiental nuestro enfoque se dirigió durante 2012 a avanzar en la medición y reducción de la huella de carbono de la Compañía, que anunciamos el pasado año: desde nuestra primera participación en 2011 al **Carbon Disclosure Project Iberia**, nuestra Compañía ha mejorado su nivel de transparencia de 74 a 85 puntos, manteniéndonos en el nivel C de desempeño. Nuestro Programa de Eficiencia Energética SAVE consiguió una reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> por estancia del 4,3%, y del 6,4% del consumo de agua. En nuestra continua mejora y evolución, acabamos de certificar con el sello **Earthcheck** todos nuestros hoteles de República Dominicana.

En materia de **inversión responsable**, Meliá ha vuelto a revalidar, como cada semestre desde el año 2008, su presencia en el índice bursátil **FTSE4Good Ibex**, que nos califica ante aquellos inversores interesados en incorporar criterios de sostenibilidad a sus decisiones de inversión.

No quisiera terminar sin recordar brevemente cómo en esta memoria encontrarán grandes avances en materia de **gestión de personas**, sin duda nuestro grupo de interés más importante. Destacar el resultado en el nivel de compromiso (85,3%) y orgullo de pertenencia (89,2%) de nuestra encuesta de **Compromiso y Cultura**, que demuestra la involucración de nuestro equipo humano. Además,

hemos desarrollado por primera vez un modelo global de evaluación del desempeño (**Performance Review**), y hemos aplicado nuestros valores en la definición del **Modelo de Liderazgo**, que debe caracterizar y enmarcar la conducta de nuestros directivos en todo el mundo.

Como verán, esta Memoria de Sostenibilidad ha vuelto a obtener el nivel A+ del Global Reporting Initiative. Además de incrementar el número de indicadores reportados, este año la estructura ha sido modificada ligeramente. Por un lado hemos dado un primer paso en dirección al **Reporte Integrado**, introduciendo algunos de los principales elementos relacionados con el mismo y, por otro, hemos intentado plasmar la información más relevante en el texto de los capítulos, trasladando todas las tablas con datos y sus series históricas a un anexo al final del documento.

Quiero reiterarles que Meliá no se va a detener en su compromiso responsable y que para ello, dentro de la Compañía nos sentimos inmensamente satisfechos de poder contar, un año más, con una herramienta de gestión como es nuestra Memoria de Sostenibilidad. Esperamos que desde fuera, todos nuestros grupos de interés la encuentren de utilidad y valoren, como el fiel de reflejo de nuestra actuación responsable, para conocernos mejor.

## RESUMEN DEL NEGOCIO

### PERSPECTIVAS DEL SECTOR

#### Crecimiento de la Industria Turística Mundial en 2013

Durante 2012, la positiva evolución de la economía mundial, junto a la mejora de las condiciones financieras, apoyaron el crecimiento de las llegadas internacionales de turistas en un 4%, superando por primera vez los 1.000 millones. El ranking de llegadas estuvo encabezado por las economías emergentes (+4,1%) donde Meliá Hotels International focaliza gran parte de su crecimiento, seguidas por una saludable evolución de las economías avanzadas con +3,6%.

2013 ha comenzado con una coyuntura algo más favorable a nivel global, impulsada por los mercados emergentes y los Estados Unidos, y con una ligera tendencia a la estabilización de las condiciones financieras de la zona euro, que avalan que la industria turística seguirá creciendo de manera saludable en 2013, si bien de forma desigual entre mercados y regiones. Así, la Organización Mundial de Turismo pronostica que las llegadas de turistas internacionales aumentarán entre un 3% y un 4% con destinos tales como Asia, África y las Américas a la cabeza.

Esta evolución irregular se ejemplifica marcadamente en España, donde, tras un año 2012 especialmente duro para la industria turística- sobre todo en las ciudades de bajo componente de ocio-vacacional- 2013 vuelve a presentarse complejo para el consumo doméstico, que no remonta, aunque los destinos vacacionales volverán a crecer ligeramente, gracias a la sustitución de mercado nacional por otros mercados emisores, menos sensibles al precio.

Y es que, pese a las reformas del mercado de trabajo y la mejora del déficit por cuenta corriente -con el correspondiente impacto en la percepción del país-, las previsiones en términos de PIB y desempleo siguen siendo negativas para España durante el 2013. En cuanto al resto de mercados emisores, mercados emergentes como China y Rusia registraron un crecimiento de dos dígitos. Del mismo modo, mercados emisores más tradicionales como Estados Unidos, Alemania y el Reino Unido, mostraron evoluciones sólidas. Las previsiones

apuntan a que España, como otros destinos de la periferia de la zona euro, verá cómo las llegadas de turistas extranjeros procedentes de mercados emisores internacionales volverán a compensar parcialmente como decíamos (en el ámbito vacacional), la disminución de la actividad turística nacional, afectada por la situación económica, la contracción del tráfico aéreo y la introducción de un IVA más alto.

#### Latinoamérica liderando el crecimiento

**En América Latina y el Caribe**, la fortaleza de mercados emisores como Brasil, Argentina, Colombia y Chile (juntos han incrementado un 47% las estancias en la región), junto con la evolución del consumo en Canadá y los EE.UU. está en gran parte tras el aumento del 21% en el RevPAR (en dólares) de la Compañía. Además, la Compañía destaca elementos como:

- a. Los esfuerzos en ventas efectuadas en lo que respecta a los grupos de negocio en nuestros centros turísticos del Caribe (han crecido un 20% en 2012 y se espera que incremente en el 2013 un 35%).
- b. La estrategia de e-commerce en los EE.UU. por lo que las ventas a través melia.com se han incrementado significativamente
- c. La apertura de dos complejos Paradisus en todo incluido (906 habitaciones) en Playa del Carmen (México), los cuales ya han sido buenos ejemplos del posicionamiento de la marca Paradisus en el mercado, y como la estrategia de la Compañía en el segmento Premium, contribuye a la mejora de los márgenes y la rentabilidad

La tendencia continúa en el inicio de 2013, donde las peticiones de reservas, sobre todo con respecto al segmento de grupos, están mostrando un fortalecimiento significativo.

**En Europa** (RevPAR en la División EMEA, +4,8%), la tendencia positiva en 2012 se explica por la fuerza de las principales ciudades de Alemania, el cambio en la segmentación de nuestros hoteles hacia una clientela más corporativa e internacional, sobre todo en París, así como algunos eventos como los Juegos Olímpicos de Londres. Al entrar en 2013, la

situación macroeconómica de la zona euro y el Reino Unido, nos hacen ser cautelosos y por tanto la estrategia está basada en la ampliación y desarrollo de la base de cuentas de clientes en Londres, París y las principales ciudades alemanas.

Factores como la apertura del ME London (157 habitaciones) o la progresiva consolidación del Gran Melia Roma (116 habitaciones) se espera que tengan un impacto positivo en impulsar nuestras marcas Premium en el ámbito internacional, el fortalecimiento de la base de grupos, la atracción de nuevos mercados emisores, y la confirmación del apoyo de socios estratégicos.

#### España, destino de contrastes

En cuanto a los hoteles vacacionales españoles, la tendencia positiva observada en 2012 (RevPAR +2,8%) se debe principalmente al aumento de la exposición a mercados alternativos en Europa (es decir, Rusia y otros países de Europa del Este). La estrategia de e-commerce por la cual **melia.com** es una de las principales cuentas en una parte significativa de nuestros hoteles y con el hecho de que España es uno de los destinos vacacionales preferidos en todo el mundo: 57,7 millones de turistas internacionales visitaron el país, representando un aumento del 2,7%.

El segmento urbano ha sido el más afectado por la debilidad de la demanda interna, sobre todo en las ciudades secundarias y hoteles de menor categoría. La Compañía tiene un Plan de Contingencia con el objetivo de reducir los costes y maximizar las sinergias, velando además por no afectar la calidad (que se volvió a incrementar en 2012 en 0,6 puntos básicos). De esta tendencia cabe excluir a Bilbao y Barcelona, sobre todo en hoteles upscale y premium, donde la exposición al mercado internacional es superior al 62%. Del efecto combinado resulta una disminución de tan sólo el 0,2% del RevPAR en las ciudades españolas, al incluir las marcas upscale y premium.

El primer trimestre ha evolucionado muy positivamente para la Compañía, fundamentalmente gracias a los resorts de México y República Dominicana, y de cara a la temporada de verano 2013, el ritmo de reservas y la percepción obtenida a partir de las grandes Ferias Internacionales de Tu-

rismo (FITUR, ITB y MITT), la Compañía espera tener una temporada de verano satisfactoria, con un crecimiento muy notable de Europa del Este y una buena evolución de Europa central. En términos generales la desaceleración esperada en el mercado interno debería ser compensada por los viajeros internacionales.

Al entrar en 2013 la Compañía todavía percibe la falta de demanda de empresas, especialmente en las ciudades secundarias, sin embargo mantiene expectativas positivas en Barcelona. Por tanto, la estrategia de la Compañía sigue centrada en aumentar nuestra exposición a los viajes internacionales de negocios y fortalecer el componente de ocio, principalmente durante los fines de semana. Para este fin, de nuevo, la optimización de la estrategia de e-commerce y la fuerza de nuestro programa de fidelidad serán claves.

Teniendo en cuenta lo anterior, Meliá revalida y reforza su estrategia de *doble velocidad* (intensificando el crecimiento y los márgenes en el extranjero, y aplicando planes de contingencia en España) y espera que el crecimiento del RevPAR sea de un dígito medio durante 2013, y que éste sea ampliamente explicado por precio.

#### Expansión internacional

Desde que en 1985 Meliá abriera su primer hotel internacional, el Meliá Bali, la Compañía no ha parado de crecer, habiendo intensificado desde hace unos años esta internacionalización dentro de su estrategia. Gracias a la fortaleza de sus marcas, a su know-how como gestores, y a sus fuertes valores corporativos entre los que destacan la vocación de servicio, la excelencia o la innovación, Meliá Hotels International sigue consolidándose como una excelente opción para la gestión hotelera a nivel internacional (mediante contratos de alquiler variable o gestión).

En este marco, la Compañía ha añadido en su cartera un nuevo hotel cada tres semanas durante el 2012, y prevé mantener este ritmo de crecimiento durante el 2013. En estos momentos, la empresa tiene en cartera –firmados y en proceso de apertura- 45 hoteles con 13.725 habitaciones que se incorporarán en los próximos años.

Respecto al Mapa de Expansión , los mercados emergentes y en especial América Latina y el Caribe continuarán siendo una de las prioridades. Meliá también ha intensificado su crecimiento en la región de Asia-Pacífico, llegando a duplicar su cartera firmada en tan sólo dos años, gracias a nuevos hoteles en China, Indonesia y Vietnam. A este respecto, el reciente acuerdo con Greenland, uno de los grupos inmobiliarios más importantes de China, junto con la ya anunciada alianza con el grupo turístico Jinjiang, ayudarán a nuestro crecimiento así como a fortalecer el posicionamiento de Melia en la región.

Por otro lado, en Europa Meliá continuará fortaleciendo su presencia en las principales capitales europeas, priorizando el Reino Unido, Alemania, Francia así como Italia. En este sentido, la empresa en el corto plazo contará con futuras incorporaciones en Viena, Francia (Meliá La Défense), o nuevos hoteles Innside en Alemania o el Reino Unido. Las últimas aperturas en Italia (Gran Meliá Roma) y Londres (ME London) nos han posicionado como referencias de la hotelería de lujo europea, y representan un salto cualitativo fundamental para el posicionamiento de nuestras marcas premium.

En España, la Compañía seguirá apostando por el crecimiento selectivo, centrado en productos innovadores que mantienen demanda y agregan mayor valor al portafolio de hoteles de la Compañía, tales como el Sol Wave House (194 habitaciones), el Beach House (100 habitaciones) o el nuevo Sol Katmandú Park and Resort (422 habitaciones), productos contemporáneos e innovadores, dentro el proyecto Calviá Beach Resort que pretende revitalizar un destino turístico en el sur-oeste de Mallorca (Magalluf) donde la Compañía cuenta con 3.500 habitaciones. Los dos recién incorporados hoteles Innside en Madrid, representan la introducción de la marca Innside en España, uno de los conceptos relacionados con los viajes de negocios con mayor potencial de crecimiento para la Compañía.

#### **Reducción de la deuda**

Meliá Hotels International no ha dejado de cumplir sus covenants financieros en ningún trimestre y en materia financiera, sus objetivos para 2013 son fundamentalmente los siguientes:

**I. Reestructuración de la deuda:** El objetivo de la Compañía es el de alargar de 5 a 7 años parte de la deuda con vencimiento en 2013 y 2014 (377 y 447 M€ respectivamente, excluyendo pólizas) principalmente por la obtención de financiación en los mercados de capitales. Aprovechando la favorable situación de los mercados de bonos para conseguir un mayor confort en sus vencimientos y focalizarse en su crecimiento, la Compañía ha lanzado con notable éxito en 2013 una emisión de bonos convertibles por importe de 200 millones.

**2. Progresivo desapalancamiento del balance:** En cuanto al objetivo de progresiva reducción de la deuda, la Compañía prevé dedicar el flujo de caja libre y las ventas de activos – con un compromiso mínimo de 100 M€/año, para reducir su endeudamiento de manera consistente en el período 2013 a 2014.

## NUESTRO MODELO DE NEGOCIO

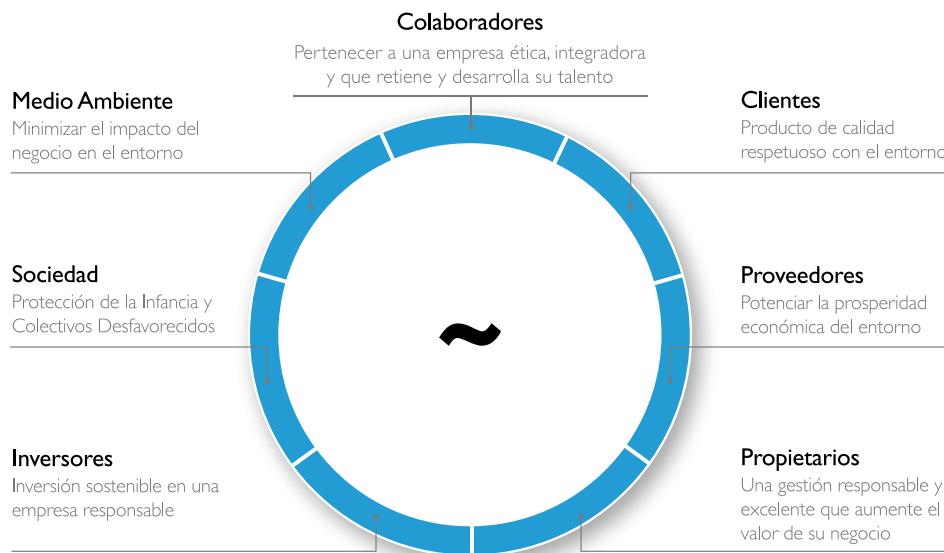
### PROPIUESTA DE VALOR

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

Desde el punto de vista de la integración de la sostenibilidad en la cadena de valor, la Compañía plantea su estrategia en sostenibilidad como eje vertebrador del negocio, de forma transversal a lo largo

de toda su cadena de valor con el objetivo de satisfacer las expectativas de sus grupos de interés.

La integración de la sostenibilidad implica, en muchos casos, abordar nuevas maneras de colaborar con proveedores y propietarios, de relación con clientes, colaboradores y la sociedad en general.



## ESTRUCTURA DIRECTIVA

El fundador de la Compañía, Gabriel Escarrer Juliá, permanece en el cargo de Presidente. Gabriel Escarrer Jaume ocupa el cargo de Vicepresidente y Consejero Delegado.

el Consejero Delegado y los Executive Vice Presidents (EVP's), que lideran las áreas de Hotels, Real Estate, Club Meliá, Finance & Administration, Legal &Compliance y Human Resources.

El Comité Ejecutivo de la Compañía está formado por el SeniorExecutiveTeam (SET), constituido por

### Presidencia



**Gabriel Escarrer Juliá**  
Fundador y Presidente

**Gabriel Escarrer Jaume**  
Vicepresidente y Consejero Delegado

### Senior Executive Team



**André Gerondeau**  
EVP Hotels



**Mark Hoddinott**  
EVP Real State



**Onofre Servera**  
EVP Club Meliá



**Pilar Dols**  
EVP Finance & Administration

**Juan Ignacio Pardo**  
EVP Legal & Compliance

**Gabriel Cánaves**  
EVP Human Resources

## LA|3-5-6 &gt; Consejo de Administración

El máximo órgano de gobierno en Meliá Hotels International es el Consejo de Administración. Actualmente el Consejo de Administración está formado por un total de doce Consejeros: 2 ejecutivos, 6 independientes y 4 dominicales.

Para más información sobre la composición del Consejo de Administración léase la sección B.I del Informe Financiero.

La tipología de cada uno de los Consejeros de Meliá Hotels International corresponde a las definiciones establecidas en la sección 3<sup>a</sup> del Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas.

NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DEL CONSEJERO	REPRESENTANTE	CARGO
GABRIEL ESCARRER JULIÁ		Presidente
GABRIEL ESCARRER JAUME		Vicepresidente; Consejero Delegado
ALFREDO PASTOR BODMER		
AMPARO MORALEDA MARTÍNEZ		
BANCO SABADELL, S.A.	ENRIC ROVIRA MASACHS	
FERNANDO D'ORNELLAS SILVA		
FRANCISCO JAVIER CAMPO GARCIA		
HOTELES MALLORQUINES CONSOLIDADOS, S.A.	M <sup>a</sup> ANTONIA ESCARRER JAUME	
JUAN ARENA DE LA MORA		
JUAN VIVES CERDA		
SEBASTIAN ESCARRER JAUME		
LUIS M <sup>a</sup> DIAZ DE BUSTAMANTE Y TERMINEL		Secretario

Consejero Ejecutivo	
Consejero Independiente	
Consejero Dominical	

## MODELO DE NEGOCIO

### Negocio Hotelero

En Meliá Hotels International ofrecemos experiencias y servicios globales de alojamiento a través de las insignias Gran Meliá, ME by Meliá, Paradisus Resorts, Meliá, Innside by Meliá, TRYP by Wyndham y Sol.

Nuestras siete marcas abarcan los segmentos midscale, upscale y premium dando servicio tanto a clientes de ocio como negocio. Meliá Hotels International es una de las compañías hoteleras vacacionales más grandes del mundo, además de líder del mercado español.

En su modelo de negocio Meliá Hotels International opera, gestiona y franquicia establecimientos hoteleros que aportan ingresos, de diferente forma, en función del régimen de operación del establecimiento.

- **Propiedad:** Donde la propiedad del negocio hotelero y la titularidad de su explotación recaen en Meliá Hotels International.
- **Gestión:** Donde Meliá Hotels International participa asesorando la explotación del negocio hotelero, actuando siempre por delegación del propietario de la explotación hotelera, quién mantiene la titularidad y ventura de la misma.
- **Alquiler:** Donde Meliá Hotels International es arrendatario del negocio o industria hotelera y, además, titular de la explotación allí desarrollada.
- **Franquicia:** Donde Meliá Hotels International cede temporalmente una de sus marcas y el conocimiento hotelero aplicable a la misma, para que un tercero, titular de la explotación hotelera, realice dicha actividad en su propio nombre bajo la marca franquiciada y conforme a los parámetros de actividad recomendados por Meliá Hotels International.

Derivados del negocio hotelero se obtienen ingresos por la explotación de las unidades hoteleñas en propiedad o alquiler del Grupo y los ingresos por honorarios recibidos por la explotación de hoteles en régimen de gestión y franquicia.

### Negocio Inmobiliario

El área de Real Estate tiene un doble objetivo: máxima rentabilización de los activos inmobiliarios de la Compañía y máximo aprovechamiento de los mismos para ampliar el abanico de servicios que se ofrece a los clientes.

Promueve la rentabilidad sostenible de los activos del grupo, asegura la calidad de la cartera inmobiliaria, optimiza el ciclo de vida de sus activos, planifica las inversiones a medio y largo plazo, promueve y mantiene la relación con los socios e inversores inmobiliarios y comercializa y gestiona los desarrollos residenciales, centros comerciales y campos de golf. Para conseguir el máximo aprovechamiento de todas las instalaciones dentro de los hoteles destinados a restauración o deportes, la Compañía ha puesto en marcha una serie de alianzas estratégicas con los mayores expertos en cada área de actuación.

### Negocio Club Vacacional

Club Meliá es el club de vacaciones de Meliá Hotels International, único entre las compañías hoteleras españolas, que nació en 2004 con el fin de completar el abanico de productos vacacionales de la Compañía.

El club garantiza a sus socios una semana de vacaciones al año, durante 50 años. Para ello, el socio adquiere una moneda vacacional llamada *Options* que puede canjear por tiempo de vacaciones en una gran selección de hoteles de la Compañía o en una red de 4.000 complejos afiliados.

El Club Meliá tiene en la actualidad más de 27.000 socios en todo el mundo.

El club vacacional obtiene sus ingresos derivados de la venta de derechos de uso compartido de unidades específicas en complejos vacacionales durante un periodo de tiempo concreto.

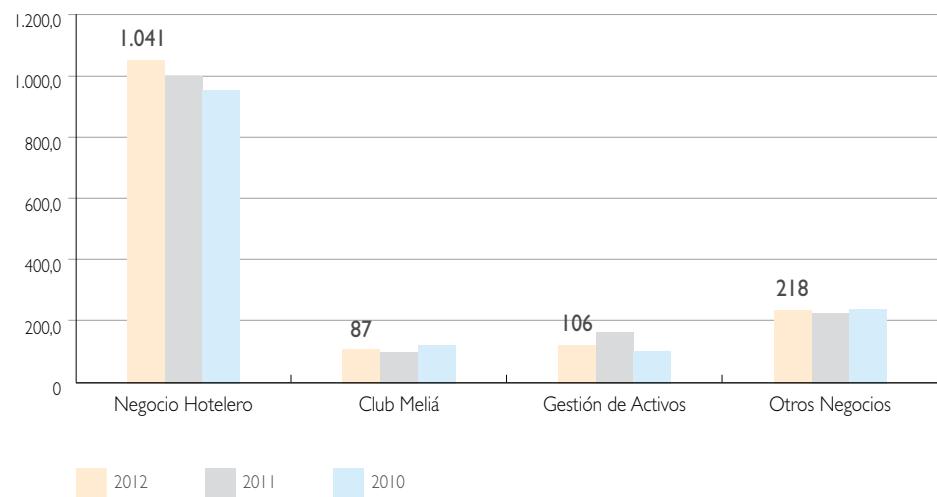
### Otros Negocios

Se integran aquellos ingresos por actividades de explotación relacionadas con el ocio, esparcimiento o recreo, así como la gestión de otras actividades como los casinos.

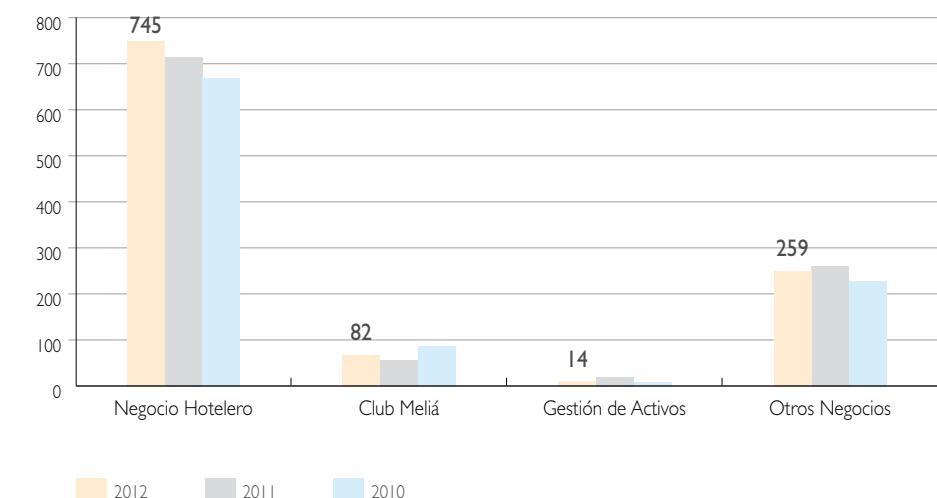
La segmentación exacta de la cuenta de pérdidas y ganancias referidas a la explotación, del ejercicio 2012 se puede consultar en la tabla → **RNI EN EL ANEXO F.**

Para más información sobre el rendimiento del negocio, véase el capítulo Valor Económico.

Ingresos por segmentos de negocio (M€)



Gastos por segmentos de negocio (M€)



## NUESTRAS MARCAS

Diseñadas para satisfacer a cada cliente en cada ocasión. Del lujo más exclusivo a unas vacaciones en familia o a la funcionalidad y tecnología de los más sofisticados hoteles de convenciones. Nuestras siete

marcas tienen su propia Cultura de Servicio, y garantizan la calidad, satisfacción y experiencia de sus clientes a través de sus programas personalizados de servicio y del Guest Experience Management.

PUNTA CANA,  
REPÚBLICA DOMINICANA

En el hotel Paradisus Palma Real Resort, para celebrar el Día Mundial del Reciclaje el pasado 17 de mayo, los departamentos de turismo sostenible y de actividades organizaron un taller impartido a huéspedes para realizar porta-retratos a partir de materiales reciclados. El mismo fue impartido por colaboradoras de la comunidad de Haití Chiquito, quienes se dedican a esta labor para el sustento de sus familias. Durante la actividad las señoritas tuvieron la oportunidad de enseñar sus procedimientos y a la vez vender sus productos.



### Marcas Premium

**GRAN MELIÁ**  
HOTELS & RESORTS



Lujo tradicional con estilo vanguardista. Gran Meliá ha diseñado una serie de hoteles y resorts de primera clase para complacer a los viajeros más experimentados

6 países  
11 hoteles  
3.695 habitaciones

**Set Competitivo**

- The Luxury Collection (Starwood Hotels and Resorts)
- Sofitel Luxury Hotels (Accor Hotels and Resorts)
- JW MARRIOT Hotels & Resorts (Marriott Hotels and Resorts)
- Intercontinental Hotels & Resorts (IHG Hotels and Resorts)

**Cultura de Servicio**  
Red Glove Service  
[www.gran-melia.com](http://www.gran-melia.com)

**ME**  
BY MELIÁ



ME by Meliá son hoteles meticulosamente diseñados para atender las exigencias del cliente más actual. Personas que ven el viaje no sólo como un movimiento sino como una extensión de su forma de vida. Disfrutan su vida, sus viajes, sus profesiones y sus negocios como parte de una misma trayectoria

3 países  
5 hoteles  
1.197 habitaciones

**Set Competitivo**

- W (Starwood Hotels and Resorts)
- Morgans
- Edition (Marriott Hotels and Resorts)

**Cultura de Servicio**  
Everything is possible  
[www.me-by-melia.com](http://www.me-by-melia.com)

**Paradisus**  
RESORTS



Una experiencia en los resorts todo incluido más lujosos del mundo, que ofrecen cocina de autor de la mano de reconocidos chefs internacionales, espectaculares YHI Spas y un servicio personalizado y único que harán realidad todos los deseos del cliente durante sus vacaciones

3 países  
9 hoteles  
4.114 habitaciones

**Set Competitivo**

- Sandals (Sandals Resorts International)
- Secrets (AMResorts)
- Westin (Starwood Hotels and Resorts)

**Cultura de Servicio**  
Pure Freedom  
[www.paradisus.com](http://www.paradisus.com)

## Marcas Uppscale

**MELIÁ**  
HOTELS & RESORTS



Más de 90 hoteles y resorts en enclaves internacionales de ocio y negocio. Hoteles que destacan por su privilegiada situación y perfecta fusión entre diseño y funcionalidad en los destinos turísticos y de negocios más importantes

25 países  
98 hoteles  
27.596 habitaciones

**Set Competitivo**

- Hilton (Hilton Hotels & Resorts)
- Marriot (Marriott Hotels and Resorts)
- Hyatt (Hyatt Hotels)
- Sheraton (Starwood Hotels and Resorts)
- NH Hotels

**Cultura de Servicio**

Passion for Service  
[www.melia-hotels.com](http://www.melia-hotels.com)

**INNSIDE**  
BY MELIÁ



Innside Hotels son hoteles de cuatro y cinco estrellas situados todos ellos en grandes núcleos urbanos de Alemania, con planes de expansión en España. Establecimientos con personalidad propia, arquitectura singular, espectacularidad y diseño vanguardista que ofrecen a los clientes una experiencia única

1 país  
9 hoteles  
1.275 habitaciones

**Set Competitivo**

- AC Hotels by Marriott
- Aloft (Starwood Hotels and Resorts)
- Indigo (InterContinental Hotels Group PLC)
- Radisson Blue (Radisson Blu Hotels & Resorts)
- 25 Hours (Design Hotels)
- Novotel (Accor Hotels)
- Holiday Inn (InterContinental Hotels Group PLC)
- Motel One (Motel One Group)

**Cultura de Servicio**

The Innside Touch  
[www.innside.com](http://www.innside.com)

## Marcas Midscale



En TRYP, la ciudad le pertenece. Barcelona, Berlín, Buenos Aires, Frankfurt, Lisboa, Madrid, París, São Paulo... más de 90 hoteles alrededor del mundo. Viva la Ciudad.

**9 países  
86 hoteles  
13.234 habitaciones**

**Set Competitivo**

- NH Hotels
- AC by Marriott
- Barceló Hotels & Resorts
- Novotel (Accor Hotels)
- Hilton Garden Inns (Hilton Hotels & Resorts)
- Courtyard by Marriott

**Cultura de Servicio**  
Own the City  
[www.tryphotels.com](http://www.tryphotels.com)



Hoteles vacacionales para disfrutar de unas divertidas vacaciones en importantes destinos turísticos como el Mediterráneo, el Caribe o las Islas Canarias

**6 países  
81 hoteles  
25.726 habitaciones**

**Set Competitivo**

- Iberostar Hotels & Resorts
- Riu Hotels & Resorts
- H10 Hotels
- Barceló Hotels & Resorts
- Fiesta Hotels & Resorts

**Cultura de Servicio**  
Vive el Servicio  
[www.sol-hotels.com](http://www.sol-hotels.com)

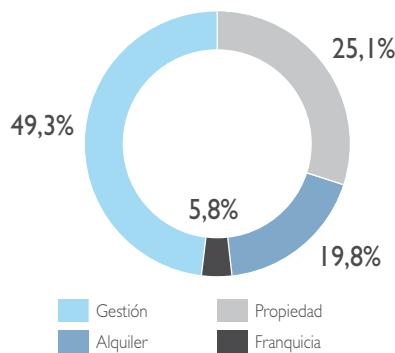


Club Meliá es el club de vacaciones diseñado por Meliá Hotels International para proporcionar a sus socios una amplia oferta en los destinos más exóticos y espectaculares del mundo, año tras año. Sus socios disponen de un servicio de primera clase con alojamientos concebidos para cubrir todas las necesidades familiares

**5 países  
13 hoteles  
510 habitaciones**

## GESTIÓN HOTELERA

Portafolio por tipo de gestión (habitaciones)



Dentro del Plan Estratégico 2012-2014 de la Compañía se observa como una de las grandes líneas estratégicas la transición de una compañía propietaria con hoteles en gestión a una compañía gestora propietaria de activos.

A 31 de diciembre de 2012 la Compañía contaba con un 41,20% (124 hoteles) de su portafolio de

hoteles y un 49,25% (38.016 habitaciones) de su portafolio de habitaciones en esta modalidad.

Este segmento de negocio genera ingresos por honorarios de gestión. En la tabla → **RN4 del ANEXO F** pueden consultarse los desgloses de honorarios por región correspondientes a los ejercicios 2012 y 2011.

## GESTIÓN DE ACTIVOS

Después de un último trimestre intenso en lo que a rotación de activos se refiere, las plusvalías en 2012 alcanzaron 77,2 M€ a nivel EBITDA, lo que compara con 127,8 M€ en 2011.

Adicionalmente la Compañía registró revalorizaciones de algunos activos alcanzando un impacto en 2012 de 15 M€, frente a la generación de 5,2 M€ en 2011.

A continuación, se presenta el detalle de las principales operaciones de rotación de activos de los ejercicios 2012, 2011 y 2010 con su impacto en EBITDA:

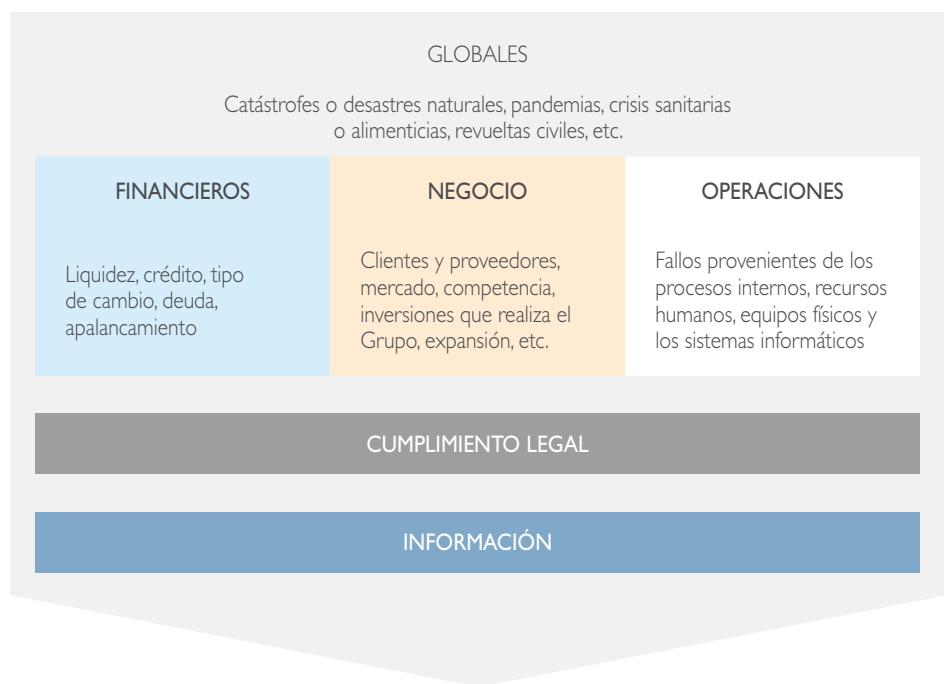
	HABITACIONES			PRECIO (M€)			PLUSVALÍA NETA (M€)		
	2012	2011	2010	2012	2011	2010	2012	2011	2010
TRYp Blanche Fontaine	66			12,8			8,7		
ME Cancún	417			61,2			27,8		
TRYp Bellver	384			30,0			18,6		
Sol Magalluf park	422			20,1			11,7		
Sol S'Argamassa	215			18,0			10,5		
Meliá Lebreros		437			49,3			16,8	
Meliá Milan		288			34,4			47,7	
Meliá Atlanterra		285			20,4			8,2	
Sol Antillas Barbados		757			55,0			19,4	
Sol Galúa		177			12,0			4,8	
Sol Tenerife		522			49,0			18,3	
TRYp de Saxe		51			14,0			8,2	
ME London		157			22,2			0,7	
Terrenos Cozumel					6,2			3,7	
Sol Pelícanos Ocas			794			73,8			54,2
TRYp by Wyndham Gallos			119			10,1			5,5
<b>TOTAL</b>	<b>1.504</b>	<b>2.674</b>	<b>913</b>	<b>142,1</b>	<b>262,5</b>	<b>83,9</b>	<b>77,3</b>	<b>127,8</b>	<b>59,7</b>

Nota: En el ejercicio 2010 las plusvalías generadas por la venta de la marca TRYp no se incluyeron en el segmento de Gestión de Activos, se incluyeron en el segmento de Otros negocios y corporativos por un total de 33,5 millones de euros al nivel de EBITDA.

GESTIÓN DE RIESGOS

Las actividades de Meliá Hotels International se desarrollan en diversos países, con diferentes entornos socioeconómicos y marcos regulatorios. La

estructura de los riesgos a los que se enfrenta el Grupo se divide en las siguientes categorías:



- I. Riesgos Globales.** Derivados de eventos que van más allá de la capacidad de actuación de los agentes económicos
  - II. Riesgos Financieros.** Aquellos relacionados con las variables financieras y derivados de la dificultad de la empresa para hacer frente a sus compromisos o hacer líquidos sus activos
  - III. Riesgos de Negocio.** Derivados del comportamiento de las variables intrínsecas al negocio, tales como características de la demanda, competencia y mercado, incertidumbre estratégica o cambios de escenario
  - IV. Riesgos de Operaciones.** Aquellos relativos a fallos provenientes de los procesos internos, de los recursos humanos, de los equipos físicos y los sistemas informáticos o a la inadecuación de los mismos
  - V. Riesgos de Cumplimiento.** Derivados de cambios normativos establecidos por los diferentes reguladores y/o del incumplimiento de la legislación aplicable y de las políticas y normativas internas
  - VI. Riesgos de Información.** Relacionados con eventos causados por la inadecuada utilización, generación y comunicación de la información

## MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS

El modelo establecido para la Gestión de Riesgos está basado en la metodología Enterprise Risk Management (ERM) COSO II, y permite obtener el Mapa de Riesgos del Grupo, a partir de la consolidación de los diferentes Mapas de Riesgos Individuales de los diferentes departamentos y áreas de negocio. El modelo, por tanto, aplica y afecta a toda la organización.

Por otro lado, como compañía listada en el FTSE4Good IBEX, tomamos como referencia la categorización que hace el propio FTSE4Good de los riesgos y su localización geográfica. En función de los países en los que tenemos presencia, estas son nuestras áreas de riesgo potencial:

• **Riesgos de Corrupción:** Según los criterios del FTSE4Good se considera a Meliá Hotels International como un empresa expuesta a un nivel de riesgo medio al cumplir con dos de los tres criterios de evaluación: empresa del sector viajes y ocio y con presencia en los siguientes países:

- Argentina
- Brasil
- Bulgaria
- China
- Cuba
- Rep. Dominicana
- Egipto
- Indonesia
- México
- Panamá
- Perú
- Arabia Saudí
- Tanzania
- Venezuela
- Vietnam

HR6-I y HR5-I > • **Riesgos relacionados con Derechos Humanos y Laborales:** Según los criterios del FTSE4Good se considera a Meliá Hotels International como un empresa expuesta a un nivel de riesgo medio debido a su presencia en los siguientes países:

- China
- Cuba
- Egipto
- Arabia Saudí
- Vietnam

• **Riesgo de Impacto Medioambiental:** De acuerdo con los criterios del FTSE4Good la Compañía está expuesta a un nivel de riesgo intermedio en temas de impacto medioambiental en función a la huella ambiental de nuestro sector de actividad.

En noviembre de 2011 se aprobó la Política General de Control, Análisis y Gestión de Riesgos de la Compañía. El objetivo de esta Política es definir el modelo y marco general de actuación para el control, análisis y la valoración de los posibles riesgos a los que se enfrenta la Compañía.

El modelo de gestión de riesgos adoptado se constituye bajo una serie de principios y compromisos básicos:

- a. Promover un ambiente interno apropiado y una cultura de sensibilización ante los riesgos.
- b. Alinear la estrategia a los riesgos identificados.
- c. Garantizar un adecuado nivel de independencia entre las áreas responsables de la gestión de los riesgos, y el área responsable del control y análisis de los mismos.
- d. Identificar y evaluar la diversidad de riesgos que afecten al Grupo, asegurando su titularidad.
- e. Garantizar una gestión adecuada de los riesgos más relevantes.
- f. Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos.
- g. Facilitar respuestas integradas a riesgos múltiples.
- h. Informar y comunicar con transparencia y de manera consistente a todos los niveles de la organización, sobre los riesgos del Grupo.
- i. Actuar en todo momento al amparo de la legislación vigente, de la normativa interna del Grupo y del Código Ético.

La Norma de Control y Análisis de Riesgos asegura el correcto y eficiente funcionamiento del sistema de Control de Riesgos estableciendo las reglas, pautas y criterios que debe seguir el proceso de actuación de los Mapas de Riesgos dentro de la Compañía, de forma que esté completamente alineado con la estrategia, con el modelo de liderazgo y con la cultura y valores.

### Protocolo de Actuación para la Detección de Delitos

Con motivo de la modificación del Código Penal reconociendo la responsabilidad penal de las personas jurídicas, Meliá Hotels International ha impulsado un proyecto de asesoramiento en el diseño y desarrollo de un Protocolo de Actuación para la prevención y detección de delitos.

El proyecto ha constado de dos fases; una primera de análisis de la estructura interna con el fin de valorar la exposición al riesgo de la Compañía en relación con los distintos delitos y, posteriormente, analizar si los sistemas de control implementados son o no adecuados y suficientes para mitigar el riesgo; y una segunda fase centrada en aquellas áreas en las que se ha detectado un déficit de control, que consiste en el desarrollo de medidas complementarias para incrementar el nivel de control y que ha dado lugar a la elaboración de un Plan de Acción.

Una de las conclusiones del análisis efectuado fue que, de los delitos a los que la Compañía está expuesta, ninguno tiene una calificación de riesgo potencial alto; con respecto a aquellos delitos en los que existe un riesgo potencial moderado, la mayoría de ellos cuentan ya con medidas implantadas que mitigan de forma razonable el riesgo.

En cualquier caso, Meliá Hotels International está procediendo a la implantación gradual de las medidas propuestas en el Plan de Acción con el objetivo

de minimizar en cualquier caso el riesgo de exposición a la comisión de un delito.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento de Meliá Hotels International ha sido periódicamente informada del grado de avance y resultados de este proyecto.

## I. ESTRATEGIA Y SOSTENIBILIDAD

### 1.1 PLAN ESTRATÉGICO 2012-2014



#### PILARES ESTRATÉGICOS DE TRANSFORMACIÓN

- Transitar de una Compañía Propietaria con hoteles en gestión a una compañía Gestora, propietaria de activos
- De una orientación a Costes a una clara focalización a la generación de Ingresos, con una eficiente gestión del coste
- Evolucionar su portafolio de Asset Heavy a Asset Light
- Potenciar la venta en los canales propios, con un producto más personalizado

Meliá Hotels International ha afrontado su primer año de la puesta en marcha de su Plan Estratégico 2012-2014 en un contexto donde la situación económica mundial ha dado muestras de una mayor debilidad en su recuperación, especialmente en las economías de los países del Sur de Europa.

Esta visión general, deja en evidencia la evolución diferente dentro y fuera de España. Ante esta situación Meliá Hotels International ha planteado una dualidad en el desarrollo de su Plan Estratégico como ya se ha mencionado anteriormente.

Para ello, durante 2012 se ha priorizado el desarrollo de las iniciativas que contribuyeran en mayor medida a la consecución de los objetivos estratégicos más importantes bajo la coyuntura existente.

De igual forma, las iniciativas a desarrollar han contemplado también los criterios de:

- Glocalización
- Maximización de la eficiencia y retorno
- Fortalecimiento de la ventaja competitiva

El desarrollo y resultados de las cinco líneas estratégicas y de las tres palancas estratégicas, a pesar de integrar una visión de dos velocidades ha sido equilibrado y satisfactorio.

Los principales avances y resultados de este primer año de desarrollo están expuestos a continuación:

#### Enfoque Estratégico

##### GLOCALIZACIÓN

Internacionalización:  
Time to market  
Estrategia de hubs

Equilibrio  
en la estructura  
corporativa

Crecimiento  
con calidad  
en mercados  
internacionales  
y emergentes

Potenciar  
el crecimiento  
del RevPar vía  
precio

Visibilidad de  
canales propios  
en mercados  
emergentes

Importancia del  
cliente repetitivo  
y la fidelización

Identificar  
y apostar por  
el talento interno  
y desarrollar su  
liderazgo

Avanzar en la  
mejora e integración  
de nuestros  
sistemas de Front  
Office y Clientes

Consolidar  
la sostenibilidad  
como atributo

Maximizar la eficiencia y retorno de las iniciativas a implantar

Desarrollar las bases que nos permitan mantener nuestra ventaja a futuro

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS

### Modelo Gestora

Fruto de un profundo análisis interno y de la revisión de las mejores prácticas de mercado, se están llevando a cabo iniciativas que permitan fortalecer la propuesta de valor de Meliá Hotels Internacional como compañía de gestión hotelera.

Estas iniciativas contemplan acciones en distintos ámbitos que cubren los servicios y valor añadido que Meliá Hotels Internacional ofrece a los propietarios. Todo ello conlleva también un importante esfuerzo en el cambio cultural de la Compañía.

No hay que olvidar que el modelo de negocio de la Compañía en el futuro estará enfocado a un crecimiento a través de fórmulas poco intensivas en capital o a través de joint ventures y socios estratégicos.

La experiencia de Meliá Hotels International en un modelo gestora, ya viene precedido por una experiencia consolidada y reconocida en países como Cuba, Brasil y Asia, donde todo el portafolio que gestionan estas áreas geográficas es exclusivamente en gestión, representando un portafolio de 46 hoteles con un total de 15.467 habitaciones.

Asimismo, se ha avanzado en la implantación de un nuevo modelo organizativo enfocado a potenciar la proximidad al cliente y al negocio, que constituya una ventaja competitiva para Meliá Hotels International, potenciando tanto los valores de la Compañía como el modelo de liderazgo garantizando la eficiencia y la glocalización.

Entre los principales objetivos cabe destacar los siguientes:

- Acercar los servicios corporativos a los hoteles a través de la descentralización de las funciones operativas y centralización de las funciones estratégicas y definición de políticas
- Internacionalizar la arquitectura de procesos, sistemas y recursos humanos de la Compañía que faciliten la descentralización asegurando la visión y control global del negocio

En línea con el ambicioso plan de internacionalización de la Compañía, en 2012 se han revisado los principales procesos y herramientas que garanticen la incorporación de propiedades que aporten el mayor valor añadido y contribución al negocio. En este sentido se ha mejorado la visibilidad del área de Expansión en la página web, los materiales de marketing utilizados por el equipo de Expansión y se han reforzado los mecanismos internos para la entrada de nuevas incorporaciones.

Paralelamente, se están llevando a cabo acciones para lograr un mayor acercamiento y comunicación con los propietarios. Bajo esta premisa, este año se ha puesto en marcha el Portal del Propietario, al que los propietarios de hoteles de las marcas de Meliá Hotels International pueden acceder a través de Internet. El propósito es que puedan disponer de la información de la Compañía y tener continuo conocimiento de los avances de la misma.

En otro ámbito de acción se ha continuado con el trabajo realizado en relación a la estrategia de marcas y sus estándares con la creación de funciones globales que velan por su solidez y equilibrio en un entorno de mayor descentralización.

Destacan los esfuerzos por hacer de la marca Innside un referente urbano en principales ciudades a nivel mundial. La incorporación de hoteles Innside en Madrid, representan la introducción de la marca Innside en España, uno de los conceptos relacionados con los viajes de negocios con mayor potencial de crecimiento para la Compañía.

Donde Meliá Hotels International ha alcanzado un elevado nivel de madurez con respecto a los valores añadidos que se ofrece a las propiedades hoteleras como gestor es en el liderazgo global en ventas, la potenciación de los canales propios de comercialización y el programa de fidelidad. Los principales avances son tratados en las líneas estratégicas relacionadas con el cliente y los ingresos.

## Expansion y Mercados Emergentes

Durante el año 2012 la Compañía continuó su consistente plan de internacionalización principalmente a través de fórmulas poco intensivas en capital, reforzando las marcas upscale y premium. En este periodo se han abierto 6 nuevos hoteles incorporando 859 habitaciones.

Destacar la apertura de hoteles de referencia y relevancia en destinos atractivos como Roma (Gran Meliá Roma), Dubai (Meliá Dubai) y Londres (ME London) lo que representa una incorporación al portafolio de la Compañía.

El mayor hito fue la incorporación del hotel ME London, un hotel lifestyle diseñado por Foster & Partners, de 157 habitaciones y que ofrece una amplia gama de restauración en colaboración con el grupo gastronómico The ONE de Nueva York. Esta apertura representa un paso fundamental en la estrategia de crecimiento en las principales ciudades europeas, con productos de calidad y diferenciados, así como la contribución al panorama de hotelería de lujo en Londres.

Destacar también la apertura de dos resorts en Calviá (Islas Baleares), el Sol Wave House y el Beach House, un propuesta innovadora dentro del contexto de rehabilitar un destino turístico maduro.

En 2012 la Compañía ha añadido un nuevo hotel cada tres semana a su cartera.

A diciembre de 2012, la cartera de expansión de Meliá incluía 42 hoteles con un total de 12.470 habitaciones, de los cuales el 91% es de la categoría alta, todos ellos bajo fórmulas poco intensivas en capital (alquileres variables y gestión) y el 90% fuera de España y el 58% en mercados emergentes.

Meliá Hotels International continuará fortaleciendo el plan de crecimiento internacional, con el apoyo de la fortaleza de sus marcas y un modelo de gestión basado en los contratos de gestión y arrendamientos variables.

Dentro de este contexto, los mercados emergentes y en especial de América Latina y el Caribe continuarán siendo una de las prioridades.

Asimismo destacar que Meliá ha intensificado su crecimiento en la región de Asia-Pacífico, llegando a duplicar su cartera firmada en tan sólo dos años, gracias a los nuevos hoteles de China, Indonesia y Vietnam. A este respecto, el reciente acuerdo con Greenland, uno de los grupos inmobiliarios más importantes de China, junto con la ya anunciada alianza estratégica con Jin Jiang, ayudarán a mejorar el posicionamiento Meliá en la región.

Por otro lado, en Europa Meliá continuará incrementando su presencia en las principales capitales europeas, priorizando el Reino Unido, Alemania, Francia, así como Italia.

En España, la Compañía seguirá apostando por el crecimiento selectivo, centrado en productos innovadores que agregan mayor valor a la cartera de hoteles de la Compañía.

Todos estos logros, en el crecimiento del portafolio de Meliá Hotels International, no hubiera sido posible sin la apuesta firme de la Compañía por dotar de mayores recursos al área de expansión, con una visión global a nivel mundial y posicionando los recursos donde existen oportunidades de crecimiento.

## Cultura del Revenue y Cliente 360°

Cuando se elaboró el Plan Estratégico 2012-2014, estas dos líneas estratégicas fueron diferenciadas, pero la evolución durante este año 2012 y la orientación y foco de la Compañía en el cliente, ha generado la unificación de ambas líneas estratégicas en una única línea llamada Cliente Meliá que permitirá aglutinar todas las estrategias diseñadas con una visión integral, con el fin de maximizar los ingresos y la personalización de nuestro cliente.

El proceso de internacionalización de la empresa ha transcurrido en paralelo con un refuerzo de la estrategia de regionalización en los principales destinos de Meliá nacionales e internacionales. La razón fundamental es dotar a las regiones con los recursos de gestión y la fuerza de ventas apropiada, a vez que se fortalece nuestra estrategia de distribución a través de los canales directos y la proximidad al cliente y al negocio.

## BARCELONA, ESPAÑA



Desde el 22 de junio, el hotel Meliá Barcelona colabora semanalmente con el comedor social *Emmaús* ubicado en una parroquia cercada al hotel. La colaboración consiste en ofrecer una comida digna y de calidad para unas 50 personas, principalmente ancianos y familias en situación de alta vulnerabilidad.

Esto va acompañado de una redistribución de los equipos comerciales, concentrándose los esfuerzos en los mercados emisores, así como en el desarrollo e implantación de nuevos procesos y herramientas para asentar el cambio cultural de la organización, centrado en una aportación de valor y generación de ingresos

En línea con la implantación del nuevo modelo organizativo de la Compañía y con el objetivo de orientar y enfocar a toda la organización hacia la generación de ingresos se han llevado a cabo importantes cambios organizativos en el área Comercial y de CRM & Fidelización.

En este sentido se ha continuado con el impulso para la generación de ingresos desde las diferentes áreas geográficas a otras áreas de la Compañía (estrategia outbound).

El negocio fuera de España es donde la Compañía espera potenciar al máximo la implantación de las iniciativas estratégicas para maximizar el crecimiento y los márgenes:

I. Incorporación de la cultura del Revenue que implica:

- a. Reorientar la organización hacia una estructura más claramente centrada en la gestión de ingresos acompañada de un control de costes
- b. La maximización de RevPAR través del crecimiento de la tarifa promedio por habitación para conseguir una mayor rentabilidad
- c. Reforzar los segmentos de mayor crecimiento y mercados emisores

2. Potenciar la fidelidad de los clientes gracias a un mayor conocimiento, generación de propuestas de valor añadido en melia.com y obtención de altos niveles de satisfacción.

- a. Potenciar y optimizar los canales propios de comercialización
- b. Desarrollar la estrategia de fidelidad basada en el conocimiento del cliente como palanca clave para la generación de ingresos
- c. Hacer de las redes sociales un canal de comunicación y prescripción

La Compañía ha relanzado su programa de fidelidad **MeliáRewards** que tiene como objetivo mejorar la confianza y satisfacción del cliente. El programa, con un 40 socios internacionales, se ha convertido en una importante fuente de ingresos para la empresa, con 3 millones de miembros que generan un 50% de las ventas en melia.com, y un 12% de más gasto por estancia en relación a clientes no fidelizados. El nuevo programa tiene el objetivo de aumentar el reconocimiento internacional utilizando el nombre de la marca corporativa.

La optimización de la estrategia de e-commerce, ha permitido a la Compañía registrar en 2012 buenas cifras en la evolución de las ventas no intermedias a través de los canales directos (melia.com y voz) alcanzando una contribución de 174 M€, un 15.7% de incremento frente al ejercicio anterior. En este sentido, destaca la evolución del canal melia.com donde las ventas han alcanzado 152,5 M€ lo que implica un crecimiento del 23.2%.

Los avances en la estrategia de conocimiento y modelo de relación con el cliente han contribuido en gran medida a los resultados obtenidos.

La Compañía, gracias a su diversificación geográfica y a la exposición a los viajes de ocio, junto con el trabajo realizado en estas líneas estratégicas, ha registrado un incremento significativo en los ingresos por habitación disponible (RevPAR) en 2012.

## Estrategia Inmobiliaria

La Compañía quiere consolidar la función inmobiliaria como propietaria, creando y realizando valor para el grupo, con los siguientes objetivos:

- 1. Realizar una rotación y gestión de activos basada en rentabilidad sostenible de los activos y la aportación al *brand equity* de los inmuebles propios para las marcas hoteleras. Esta fórmula debe generar crecimiento tanto para la empresa como a los accionistas
- 2. Emplear los activos propios del grupo para servir como palanca para la estrategia de crecimiento de las marcas y en el desarrollo de los estándares de las mismas

HANOI,  
VIETNAM



Con motivo del día internacional de Nelson Mandela, celebrado el 18 de julio, el hotel Meliá Hanoi coordinó conjuntamente con la embajada de Sudáfrica una donación al centro de rehabilitación *Tuy Anm*, situado en el distrito de BaVi. El centro acoge a más de 100 niños con edades comprendidas entre los 6 y los 18 años de edad. Todos ellos sufren de algún tipo de enfermedad o, por el contrario, son huérfanos de padre y madre. El hotel donó 120 regalos y repartió leche y galletas al igual que una gran tarta de cumpleaños con la que celebrar el 94 cumpleaños de Nelson Mandela.

3. Optimizar el rendimiento del valor del m<sup>2</sup> inmobiliario
4. Reforzar modelos mixtos para facilitar la expansión del grupo

Durante este año 2012, se han materializado una serie de venta de activos que han permitido diversificar el riesgo y mejorar los niveles de deuda de la Compañía.

Asimismo es importante destacar el desarrollo de un modelo proactivo de gestión del portafolio inmobiliario que considere las distintas fuentes de generación de valor de los activos y plantee la mejor opción de desarrollo para los mismos, no sólo mediante la operación hotelera, sino incorporando otros usos comerciales, que a su vez sirvan de complementos a la actividad hotelera.

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

Otra línea de trabajo, desde la línea estratégica de Real Estate, ha sido el impulso en la transformación de algunos hoteles vacacionales posicionados en entornos maduros a través de proyectos integrados y con la colaboración y apoyo de las entidades públicas y gubernamentales. El proyecto turístico *Calviá Beach Resort*, muestra claramente algunos de los pilares estratégicos de la Compañía como son: apostar por la innovación, adecuar los productos a los requerimientos y necesidades de nuestros clientes y adelantarnos a sus demandas futuras para seguir siendo un referente en la industria turística, a la vez que se apuesta por la sostenibilidad, en su sentido más amplio, como una ventaja competitiva.

## PALANCAS ESTRATÉGICAS

### Gestión del Talento

Gran parte de los avances en esta palanca estratégica se han centrado en la identificación y apuesta por el talento interno e identificar el modelo de liderazgo de Meliá, potenciar su implantación y desarrollo, considerando e integrando en el nuevo modelo de Gestión del Talento el cambio cultural y la integración de los nuevos valores de la Compañía.

En este sentido se ha acometido un proceso de identificación de personas con alto potencial que van a formar parte del denominado Talent Pool de Meliá Hotels International. Este proceso de identificación de las personas clave ha sido considerando tanto al equipo humano de todas las unidades de negocio, que componen el portafolio del grupo, como las personas ubicadas en las oficinas corporativas de las diferentes áreas geográficas, lo que permite gestionar un *Talent Pool* considerando la diversidad cultural de la Compañía.

Este grupo lo forman personas con una excelencia en sus niveles de potencial y desempeño que les hacen ser la cantera del futuro en los puestos clave de la organización. Para este grupo se ha definido todo un proyecto de itinerarios de desarrollo y planes de carrera.

Destacar asimismo la implantación de una herramienta clave en la gestión integral del talento a través de un modelo de evaluación del desempeño, el *Performance Review* implantada en todos los corporativos mundiales y, en un primer estadio, en la dirección de las unidades de negocio. Asociado a esta herramienta, se ha redefinido el modelo de desarrollo para el personal corporativo orientado a la implantación de nuestra cultura, valores y modelo de liderazgo.

Desde la palanca de Gestión del Talento se ha contribuido de forma clave en la definición de los procesos de la Compañía y en la adaptación de nuestro modelo organizativo para facilitar la implantación de nuestro Plan Estratégico, la cultura y valores de la Compañía y el modelo de liderazgo.

Este proyecto está orientado a conseguir el alineamiento de las funciones y procesos con el fin de dar respuesta a la expansión e internacionalización de la Compañía, facilitar la descentralización de nuestro modelo de negocio y potenciar la proximidad y el conocimiento del mercado, fortaleciendo los criterios de coherencia, competitividad y una toma de decisiones ágil y efectiva.

Mencionar también otros proyectos e iniciativas desarrolladas dentro de esta palanca como pueden ser:

- Nuevo diccionario de competencias de Meliá Hotels International
- Definición de un nuevo modelo de desarrollo centrado en gestionar la cantera de las direcciones de las unidades de negocio
- Una herramienta a disposición de toda la organización para la comunicación y divulgación de los puestos disponibles en la Compañía Moving Up
- La adaptación de la encuesta de *Compromiso y Cultura*, a los nuevos valores de la Compañía conocida como *Tienes la Palabra*, apoyada con unas herramientas para la identificación de acciones de mejora para cada una de las áreas afectadas.
- Revisión de la Política de Expatriados

### Tecnología

La tecnología y su aplicación al negocio para mejorar la rentabilidad, el conocimiento del cliente, la mejora de los procesos y generar una mejora en los ingresos y en la productividad, a través de una agilidad y eficiencia en los procesos, es una necesidad que presiona a las compañías actualmente.

Es por ello, que la Compañía ha integrado en su Plan Estratégico actual una palanca para facilitar los objetivos de negocio y el crecimiento, considerando una adaptación de la tecnología a las necesidades actuales.

La prioridad de esta palanca estratégica durante este año 2012 ha sido el avanzar en la mejora e integración de los sistemas de Front Office y de relación con el cliente. Con este objetivo, se ha iniciado diferentes proyectos enfocados a estos objetivos:

- I. Evolución de la solución de PMS (Property Management Systems):
  - a. Virtualización y consolidación de servidores de manera centralizada
  - b. Facilidad en el despliegue
  - c. Estandarización de procesos

2. Herramientas comerciales y de relación con el cliente:
  - a. Apuesta por una solución global de CRM
3. Adopción progresiva hacia la tecnología en Cloud en algunas soluciones informáticas y sistemas

### Posicionamiento en Sostenibilidad

&lt; EC2-I

La sostenibilidad es un elemento inherente al posicionamiento como Compañía, tanto presente como futuro, de Meliá Hotels International. Es por eso que se considera como un eje vertebrador del modelo de negocio, ya que asegura la creación de valor económico de forma sostenible.

Los principales objetivos de esta palanca son:

- Avanzar en el posicionamiento público de Meliá Hotels International como empresa sostenible
- Alinear la estrategia de sostenibilidad a las expectativas de nuestros grupos de interés
- Minimizar el impacto medioambiental de nuestra actividad, en el entorno
- Implantar mecanismos de medición en materia de sostenibilidad

A lo largo de 2012 la Compañía ha avanzado en estos objetivos llevando a cabo los siguientes proyectos:

- Publicación del primer Código Ético de Meliá Hotels International (ver apartado 1.6)
- Compromiso con la Infancia (ver apartado 5.3)
- Medición de la Huella Ambiental de las unidades de negocio (ver apartado 3.4)
- Establecimiento de la Política de Certificaciones en sostenibilidad (ver apartado 3.3)
- Lanzamiento del proyecto piloto de Compras Responsables (ver apartado 8.2)
- Integración de la discapacidad. (ver apartado 4.8)
- Colaboraciones académicas (ver apartado 5.4)
- Presencia institucional en diversos foros (ver apartado 1.4)



#### EL PANEL DE EXPERTOS

¿Qué es? El Panel de Expertos es un espacio de diálogo y de confianza, integrado por diversos grupos de interés y por altos representantes de la Compañía, en el que se habla con libertad para la búsqueda de intereses comunes.

¿Para qué? El Panel tiene unas funciones específicas, que son las siguientes:

- Asesorar en la promoción, ejecución y desarrollo de relaciones y compromisos con los grupos de interés en Meliá Hotels International
- Valorar los planes de actuación de la Compañía en desarrollo sostenible y responsabilidad social
- Facilitar la interlocución, el diálogo y la comunicación entre la sociedad civil y el grupo Meliá Hotels International
- Elevar anualmente al Consejo de Administración las reflexiones o recomendaciones del Panel
- Opinar, valorar y acompañar a Meliá Hotels International en los procesos específicos o dilemas corporativos que se planteen

En 2012 no se ha llevado a cabo ningún Panel de Expertos y se retomarán en 2013.



#### CERCA® MODELO DE DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

La Diplomacia Corporativa supone representar a nuestros grupos de interés ante las distintas estancias de la Compañía, velando por que su voz sea escuchada y, a la vez, representar adecuadamente a Meliá Hotels International, ante estos grupos de interés.

Para alcanzar estos objetivos la Compañía dispone de su propio modelo de diálogo con los grupos de interés Meliá CERCA®.

CERCA® es un acrónimo que, además de tener una connotación de proximidad, integra los conceptos *Conoce, Escucha, Cambia y Responde*. Estos conceptos, y por este orden, describen la fases del proceso de diálogo.

##### Meliá CONOCE

En una primera fase se detectan cuáles son los grupos de interés, dónde están y cómo se puede llegar a ellos. Meliá Hotels International cuenta con una base de datos con una red cualificada de personas representativas de su universo de grupos de interés. Los **siete grupos de interés** de Meliá Hotels International son: los clientes, el equipo humano, los propietarios, los inversores, los proveedores, la sociedad y el medio ambiente.

##### Meliá ESCUCHA

En esta segunda fase, Meliá Hotels International habilita espacios de encuentro con sus grupos de interés. La principal fuente de escucha activa es el **Panel de Expertos en Sostenibilidad** de Meliá Hotels International.

Los resultados derivados de esta escucha activa permiten construir los puentes necesarios para que Meliá Hotels International sea una compañía abierta y dispuesta a integrar en su gestión las expectativas de los grupos de interés.

##### Meliá RESPONDE

Meliá Hotels International va creciendo en el conocimiento de las expectativas de los grupos de interés, y de esa manera, es capaz de elaborar una propuesta de valor para cada uno de sus grupos.

##### Meliá CAMBIA

En esta fase, se trata de llevar las propuestas a la acción, adaptando las políticas y actuaciones de la Compañía, a las expectativas de los grupos de interés. La ejecución de todas estas propuestas recae en las distintas áreas de gestión.

Este cambio en ocasiones puede generar un acercamiento que se convierte en una colaboración formal o un trabajo conjunto en proyectos con organizaciones de la sociedad civil.

## 1.2 INNOVACIÓN

### Innovación: Porque evolucionamos anticipándonos para ser cada día mejores

Para afianzar un crecimiento sostenible y afrontar los nuevos retos que están surgiendo en el actual contexto de mercado, Meliá Hotels International ha adoptado un enfoque de la innovación como palanca de transformación y evolución de su modelo de negocio, generando nuevos escenarios y oportunidades, y una propuesta de valor diferenciadora y competitiva.

Uno de los ejemplos más destacados de este nuevo enfoque, ha sido el proyecto **Calviá Beach Resort**, un ambicioso proyecto de colaboración público-privada con Meliá Hotels International como agente generador de cambio y modelo de una gestión responsable y comprometida con el entorno.

#### **Calviá Beach Resort: innovación con enfoque RSC**

El proyecto de Calviá Beach Resort, cuya primera fase se lanzó en 2012, es un claro ejemplo de la apuesta de Meliá Hotels International por una actitud responsable y comprometida con su entorno.

Se ha conseguido involucrar a agentes públicos y privados, en la transformación de la zona de Magaluf en un destino sostenible a nivel social, medioambiental y económico. La participación en el proyecto del **Govern Balear** asegurando la adecuación de las infraestructuras y las alianzas con importantes marcas internacionales como **Wave House** y **Nikki Beach** para crear una nueva oferta de ocio, han contribuido al éxito del proyecto, que se pudo inaugurar en un tiempo récord gracias al compromiso de las empresas involucradas y las Administraciones Públicas.

Los factores clave de éxito del proyecto, cuya segunda fase se está realizando en 2013, han sido integrar Magaluf en su entorno, reposicionar el destino mediante la mejora del área y la oferta e incrementar el valor y la sostenibilidad de la zona. Los beneficios para la comunidad local y para el sector, se traducen en un reposicionamiento de la zona, con una nueva oferta diversificada y de mayor calidad, dirigida a segmentos de alto poder adquisitivo, reduciendo así la estacionalidad e incrementando la presencia de otros mercados.

### Premios y Reconocimientos

La Compañía ha recibido una vez más, durante 2012, varios premios y reconocimientos, tanto a nivel de hoteles individuales, como de marcas o de Compañía, siendo los más destacados la concesión a nuestro Presidente, Gabriel Escarrer Juliá, del premio a toda una trayectoria (*Lifetime Achievement*) en los Premios Ulises de la Organización Mundial del Turismo, o el similar reconocimiento realizado en Francia por los *World Hospitality Awards*, sin olvidar la *Placa al Mérito Turístico* otorgada por el ministerio a nuestra Compañía por el proyecto **Calviá Beach Resort**, por la colaboración público-privada para la reconversión de un destino maduro.

En materia de RSC cabe destacar que **Meliá Hotels International** ha sido galardonada en la tercera edición de los **Premios de Sostenibilidad** convocados por la **Cámara Oficial Española de Comercio en Brasil**, en la categoría **Contribuciones de Mejora para el Desarrollo de la Empresa**, y que el Meliá Bali ha vuelto a ser reconocido como el *Indonesia's Leading Green Hotel*.

Una relación más detallada de los premios recibidos por los hoteles de la Compañía puede ser consultada en la tabla del Anexo F.2 →  **Premios recibidos por la Compañía y sus hoteles en 2012.**

### Modelo de Innovación

Como marco de apuesta por la innovación abierta, en 2012 se creó el **Meliá Innovation Exchange-MiX**, un proyecto global dirigido a toda la organización, que engloba diferentes iniciativas orientadas a sentar las bases de una cultura de innovación basada en la colaboración y la transversalidad, así como en la optimización del conocimiento y las ideas:

- **Plataforma de Innovación Abierta - Piloto:** Esta iniciativa piloto de innovación abierta lanzada el 25 de junio, nos ha permitido plantear un reto estratégico a la organización a nivel global con un doble beneficio: obtener propuestas desde todas las áreas de la Compañía para orientalas a mejorar ingresos e intercambiar conocimiento y mejores prácticas a nivel global.

## Pipeline Expansión

REGIÓN	HOTELES	HABITACIONES
AMÉRICA	10	2.898
EMEA	13	2.583
PREMIUM EUROPA	1	253
MEDITERRÁNEO	6	4.073
ESPAÑA	6	1.054
ASIA PACÍFICO	6	1.609
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>12.470</b>

## 1.3 EXPANSIÓN

El objetivo de expansión es reforzar el liderazgo de Meliá Hotels International a nivel mundial, priorizando el crecimiento en mercados emergentes y principales ciudades europeas y de Latinoamérica, consolidando nuestro liderazgo en el segmento vacacional, con un modelo poco intensivo en capital, principalmente en gestión y alquiler variable.

El pipeline de expansión de Meliá Hotels International constaba a finales de 2012 de 42 hoteles, que se abrirán en las diferentes regiones como se indica en la tabla *Pipeline de Expansión*, entre 2013 y 2015.

## 1.4 PRESENCIA INSTITUCIONAL

&lt; SOS-I, 2 y 3

A través de su presencia en diferentes foros y eventos, Meliá Hotels International pretende reforzar sus vínculos y relaciones con la sociedad civil, los organismos multilaterales, las administraciones públicas y personas relevantes y líderes de opinión.

En 2012 la Compañía tuvo presencia institucional en organizaciones relacionadas con el turismo, las organizaciones empresariales, organizaciones de directivos, la sostenibilidad, la responsabilidad social y el mundo académico, como se refleja en el mapa de presencia institucional.

Mapa de Presencia Institucional de Meliá Hotels International 2012 &lt; SOS

	MUNDIAL	NACIONAL	LOCAL
EMPRESA	 	  	  
RSC	   	    	 
SECTOR	 		

En las actuales circunstancias de crisis económica en España, Meliá Hotels International ha definido su estrategia de asociación y presencia a partir de 2012 de una manera más restrictiva y alineada con la estrategia de la Compañía. De esta manera se priorizarán las organizaciones que se centran en la actividad

hotelera y turística, dedicando especial importancia a las organizaciones internacionales.

El Mapa de Presencia diseñado para 2013 refleja estos cambios y la alineación con los objetivos de la Compañía.

## 1.5 COMPROMISOS PÚBLICOS

Meliá Hotels International tiene cuatro ejes de trabajo que representan la confluencia de la dimensión externa de la sostenibilidad y responsabilidad social, con la dimensión interna y más ope-

rativa. Los cuatro ejes están enfocados a la mejora continua. Estos cuatro compromisos públicos son los siguientes:

### CERTIFICACIÓN DE LA BIOSFERA



En noviembre de 2009 el Instituto de Turismo Responsable, avalado por la UNESCO, concedió a Meliá Hotels International la certificación como Compañía Hotelera de la Biosfera.

La consideración de Grupo Hotelero de la Biosfera se otorga a aquellas empresas que fomentan el desarrollo social, cultural, económico y medioambiental en las regiones en las que están presentes.

El proceso de Certificación de la Biosfera es un proceso de renovación anual, de mejora continua en los procesos y sistemas que apoyan la integración de la sostenibilidad.

### MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD



La Memoria de Sostenibilidad es una herramienta de comunicación y diálogo con los grupos de interés de la Compañía. Persigue el reto de trasladar de una forma veraz, completa y transparente información no financiera sobre el resultado del ejercicio cerrado en las dimensiones económica, ambiental y social.

La Memoria de Sostenibilidad es de elaboración anual, sirviendo como una herramienta más de detección y renovación de compromisos.

### GLOBAL COMPACT



Meliá Hotels International suscribió los principios del Global Compact a finales de octubre de 2008. El Global Compact es una iniciativa internacional propuesta por las Naciones Unidas con el objetivo de fomentar la ciudadanía corporativa.

En la actualidad cuenta con una importante representación de más de 4.000 empresas de 116 países diferentes. La adhesión al Global Compact supone el 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.

### FTSE4GOOD IBEX



Este índice incluye los valores de mediana y gran capitalización de la Bolsa española que actualmente están incluidos en el índice FTSE4Good.

Este índice se ha convertido en un indicador de referencia reconocido a escala mundial para aquellos inversores que desean identificar empresas con prácticas de negocio responsables. El lanzamiento del índice FTSE4Good IBEX es la respuesta al creciente interés de los inversores por la inversión socialmente responsable en España.

El FTSE4Good IBEX tiene un proceso de renovación semestral, que continuamente ayuda a identificar oportunidades de mejora. Meliá Hotels International forma parte de este índice desde 2008 y fue la primera empresa hotelera en incluirse en el mismo.

BALI,  
INDONESIA



El hotel Meliá Bali, en su compromiso por promover la cultura balinesa, organizó el 18 de julio la procesión Mecaru en el templo del complejo, ofreciendo a sus huéspedes la oportunidad de participar en una auténtica ceremonia balinesa hindú. La ceremonia Mecaru es la primera llevada a cabo en el complejo por una buena causa. La procesión principal llevada a cabo en el hotel fue la de Mecaru Resigana (celebrada en el templo) y la de Mecaru Lebur Sangsa (celebrada en la zona del hotel). La ceremonia se celebró para reducir toda aura negativa y atraer la buena fortuna, tanto para empleados como para los propios huéspedes.

## 1.6 CÓDIGO ÉTICO DE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

### Origen y Publicación

La diversidad de culturas y entornos en los que está presente Meliá Hotels International hacía necesario establecer unas pautas de actuación que aseguren la coherencia con los principios y valores del Grupo, con independencia del rol y del entorno en que se encuentre cada persona. El Código Ético nace de la necesidad de que todas las decisiones que se adopten en la Compañía, no sólo frente a los empleados, sino frente a cualquier grupo de interés, sean coherentes con los principios y valores de la Compañía.

Tras la identificación de los principales grupos de interés con los que se quería regular la relación, se establecieron las pautas de comportamiento.

El resultado de este primer ejercicio fue contrastado con un grupo de expertos externos a través de un panel compuesto por tres académicos especializados en ética empresarial. Así mismo, se contrastó con un grupo interno de empleados y directivos de la Compañía.

En el mes de marzo de 2012 el Consejo de Administración aprobó el texto definitivo del Código, iniciándose la fase de diseño del *Plan de Comunica-*

ción y Sensibilización del mismo. Este plan fue aprobado a principios de diciembre 2012 y se inició su lanzamiento con la publicación interna para todos los empleados del Código Ético el 14 de diciembre de 2012.

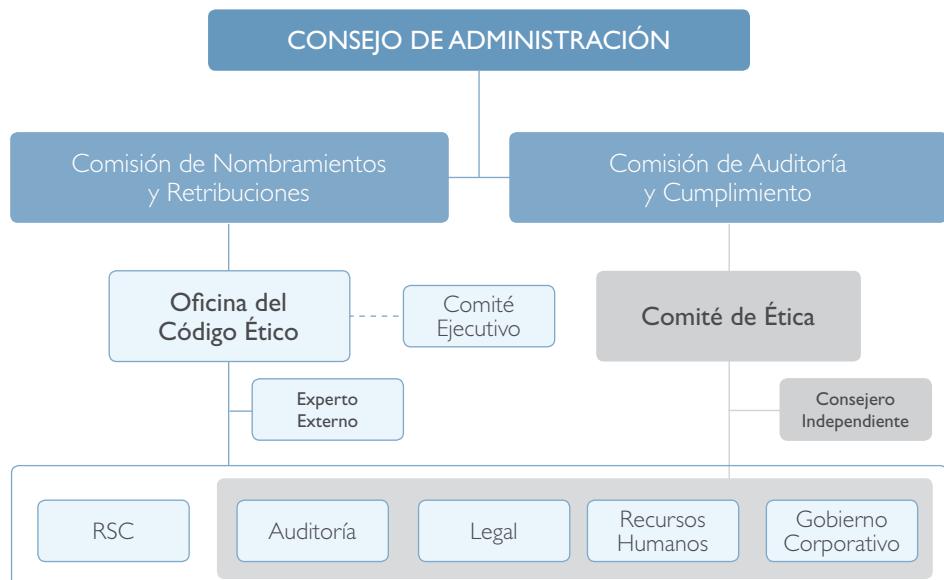
Con la publicación de esta Memoria de Sostenibilidad se inicia la vertiente externa de la sensibilización sobre el Código Ético. Con este hito se lanzan una serie de iniciativas de divulgación a los principales grupos de interés de la Compañía, tanto desde la sede central en España, como desde las sedes regionales.

El primer Código Ético de Meliá Hotels International está a disposición de cualquier persona en la web corporativa de la Compañía.

[www.meliahotelsinternational.com/codigoetico](http://www.meliahotelsinternational.com/codigoetico)

### Objetivos del Código Ético

El Código Ético de Meliá Hotels International es un conjunto de principios de actuación que ordenan y dan sentido a los valores de la Compañía, a la vez que ayuda a entenderlos y a saber cómo deben aplicarse y priorizarse. Debe proporcionar seguridad y protección al empleado en el ejercicio



de su trabajo y no es un código sancionador ni una norma más, sino la cúspide de todo el marco normativo interno, donde se establecen las bases a partir de las que se crean las políticas, normas, procesos y procedimientos internos.

Es un compromiso público y firme que la Compañía asume ante sus grupos de interés. La crisis global de los últimos años y el momento en el que se encuentra la Compañía, con unos nuevos valores y una clara apuesta por una mayor internacionalización, hacen de este momento el más indicado para el lanzamiento y adopción de este Código Ético.

#### Órganos de Gestión del Código Ético

Existen dos organismos de gestión del Código Ético: el **Canal de Denuncias**, a través del cual se podrá denunciar cualquier acción o actuación contraria no sólo al Código Ético sino a cualquier norma, proceso o procedimiento interno y la **Oficina del Código Ético**, como canal para plantear dudas o aclaraciones sobre el contenido del Código y su aplicación.

#### Oficina del Código Ético

El órgano principal de gestión del Código Ético, es la **Oficina del Código Ético**. No es una unidad funcional, sino un comité coordinador de todas las actividades que sucedan en torno al Código Ético. La Oficina actúa fundamentalmente como órgano canalizador y por eso entre sus miembros hay representantes de las áreas que deben involucrarse en mayor medida en el seguimiento, implantación y funcionamiento del Código.

Sus principales funciones son:

- Interpretar y resolver las dudas que surjan
- Realizar las adecuaciones o actualizaciones necesarias del texto del Código Ético
- Sensibilizar y formar en su contenido
- Dar soporte a las áreas y corporativos en los diferentes destinos
- Asesorar permanentemente a la organización en el uso de las herramientas, la concienciación y el ajuste de procesos existentes y nuevos

#### Comité de Ética

El **Comité de Ética** es un órgano colegiado independiente, de carácter disciplinario, cuya función principal es la gestión del **Canal de Denuncias**. El Comité de Ética debe velar por la correcta recepción, gestión y coordinación del procedimiento de denuncias e investigación a través del Canal de Denuncias, impulsar las investigaciones que sean necesarias y proponer, en su caso, las sanciones oportunas.

Sus principales funciones son:

- Velar por la correcta implantación y funcionamiento del Canal de Denuncias
- Garantizar la confidencialidad
- Definir los tiempos de asistencia
- Filtrar los usos maliciosos e inapropiados
- Definir las escalas de gravedad, clasificación de asuntos y notificaciones al Comité Auditoría
- Realizar acciones de seguimiento

#### Canal de Denuncias

Este canal es la herramienta principal de comunicación para denuncias y quejas relacionadas con la observancia del Código Ético, los principios empresariales, leyes en vigor, conflictos de interés y/o cualquier tema relacionado con el incumplimiento regulatorio, control interno, estados financieros y situaciones o hechos que puedan requerir la atención de la Alta Dirección de Meliá Hotels International.

Se lanzó conjuntamente con el Código Ético y cualquier empleado de la Compañía, sea colaborador directo o indirecto y con independencia del tipo de contrato laboral del que disponga o del país donde desarrolle su labor, puede poner en conocimiento del Comité de Ética de forma directa sus denuncias o quejas mediante este canal.

Para garantizar la objetividad y privacidad del proceso, la aplicación del Canal de Denuncias es gestionada por un tercero y está hospedada en servidores ajenos a la Compañía. Las denuncias llegan directamente al Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

## 2. VALOR DE GOBIERNO CORPORATIVO

### PRINCIPALES MAGNITUDES

**50% de consejeros independientes**

vs. 45% en 2011

**2,26 M€ remuneración total consejeros**

vs. 2,45 M€ en 2011

**2,41 M€ remuneración total alta dirección**

vs. 2,39 M€ en 2011

### LAI3-5 y 6 > 2.1 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

La regulación del Gobierno Corporativo de Meliá Hotels International S.A. está contenida en sus Estatutos Sociales, en el Reglamento del Consejo de Administración y en el Reglamento Interno de Conducta, en materias relativas a los mercados de valores, los cuales están a disposición de los accionistas e inversores, tanto en el domicilio social de la Compañía, como en su página web ([www.meliahotelsinternational.com](http://www.meliahotelsinternational.com)), en la sección dedicada al Gobierno Corporativo.

Durante el ejercicio 2012 se ha producido el **cese de un Consejero Dominical**, CAM, que fue sustituido por Banco de Sabadell en la Junta General de Accionistas celebrada el día 13 de junio de 2012. Asimismo, en la Junta General de Accionistas se nombraron a **dos nuevos Consejeros**, Fernando D'Ornellas Silva y Francisco Javier Campo García.

Con estos nuevos nombramientos la Compañía ha incrementado el porcentaje de presencia de

Consejeros Independientes en el Consejo de Administración de Meliá Hotels International, situándose en el 50%.

Meliá Hotels International tiene además constituidas dos Comisiones Delegadas del Consejo: la **Comisión de Auditoría y Cumplimiento** y la **Comisión de Nombramientos y Retribuciones**, cuya composición y funciones están reguladas en el Reglamento del Consejo de Administración.

Siguendo las recomendaciones en materia de buen gobierno corporativo, durante el año 2012 Meliá Hotels International ha procedido a reestructurar la composición de ambas comisiones con el fin de dotar de una mayor presencia a los Consejeros Independientes, siendo la actual composición de ambas comisiones la siguiente:

Comisión de Auditoría y Cumplimiento

NOMBRE	CARGO
JUAN ARENA DE LA MORA	Presidente
ALFREDO PASTOR BODMER	Vocal
AMPARO MORALEDA MARTÍNEZ	Vocal
JUAN VIVES CERDA	Vocal

Consejero Independiente

Consejero Dominical

Consejero Independiente  
Consejero Dominical

## Comisión Nombramientos y Retribuciones

NOMBRE	CARGO
AMPARO MORALEDA MARTÍNEZ	Presidente
FERNANDO D'ORNELLAS SILVA	Vocal
FRANCISCO JAVIER CAMPO GARCIA	Vocal
Hoteles Mallorquines Consolidados, S.A.	Vocal

BYLA,  
BULGARIA

Los días 11 y 12 de agosto, el hotel Sol Luna Bay Resort, celebró las jornadas solidarias de Meliá Hotels International. Durante dos días, los clientes del hotel tuvieron la oportunidad de participar en una rifa solidaria que contaba con numerosos premios, comprar un globo con el que se incluía un deseo, pintar una camiseta, crear figuras de barro e incluso pintar en las ventanas. Todo el dinero recaudado se donó para la reparación de la casa en la que se encuentra el orfanato local.



## 2.2 TRANSPARENCIA

Meliá Hotels International dispone de un proceso de autoevaluación, mediante el cual el propio Consejo evalúa anualmente tanto el desempeño de sus funciones, como el funcionamiento de las Comisiones Delegadas del Consejo. Asimismo, durante ese proceso de evaluación se valora también el desempeño del Vicepresidente y del Consejero Delegado.

## Conflictos de Intereses

En cuanto a los posibles conflictos de intereses que pudieran surgir en el seno del máximo órgano de gobierno, el propio Reglamento del Consejo establece en su artículo 28 un mecanismo de control, que obliga a los Consejeros a informar a la Compañía de cualquier situación o conflicto directo o indirecto que pudieran tener con el interés de la sociedad. Asimismo, el art. 15.2 del citado Reglamento prevé que sea la Comisión de Nombramientos y Retribuciones la encargada de informar al Consejo de dicha situación y plantear las medidas que deban adoptarse para evitar tal situación de conflicto.

## Retribución Altos Directivos

La retribución variable a corto plazo de los altos directivos de Meliá Hotels International está basada en un sistema de cumplimiento de objetivos. Para que dicha retribución sea efectiva se busca la alineación de las metas con los objetivos estratégicos de la organización.

Por otra parte, la retribución a largo plazo se divide en tres grandes apartados: Evolución del Valor de la Acción, Solvencia Financiera e Indicadores de Negocio. Por el contrario, no existe ningún vínculo entre la retribución del máximo órgano de gobierno y el desempeño de la organización, ya que las cantidades que perciben los miembros del Consejo de Administración son en concepto de dietas por asistencia a Consejos o Comisiones Delegadas.

Meliá Hotels International S.A. publica un informe anual sobre la retribución de los Consejeros que somete a votación consultiva de la Junta General de Accionistas y cuyo contenido está accesible a través de la página web de la Compañía.

## 2.3 POLÍTICAS Y NORMATIVAS INTERNAS

Meliá Hotels International dispone de un grupo de Políticas y Normas Internas de obligado cumplimiento que buscan regular los aspectos básicos de determinados procesos o funciones, y sirven

como base para la implantación de los mecanismos y sistemas de control. Todas estas Políticas y Normas Internas están disponibles en la intranet del grupo (Portal del Empleado).

## 2.4 COMPORTAMIENTO DIRECTIVO

Meliá Hotels International dispone de unas políticas de Comportamiento Directivo que regulan el comportamiento del personal directivo y que, con independencia de la legislación que resulte aplicable, debe asumir todo el personal directivo del Grupo. Esta normativa regula entre otras materias, los conflictos de interés, el uso de información confidencial y privilegiada o la igualdad de oportunidades y quejas.

Adicionalmente, el personal directivo y aquellas personas que por las funciones asociadas a su puesto tengan acceso a información privilegiada o confidencial, deben firmar el Reglamento Interno de Conducta para materias relacionadas con el mercado de valores.

Meliá Hotels International tienen un manual interno de Prevención de Blanqueo de Capitales, dirigido a prevenir y evitar, en lo posible en el seno de su orga-

nización, la posible utilización por terceros de los medios del Grupo para prácticas de blanqueo de capitales provenientes, entre otras actividades, del tráfico de drogas, armas, terrorismo y la delincuencia organizada.

Dentro del ámbito de la empresa, se imponen fundamentalmente obligaciones administrativas de verificación y, en su caso, información, con objeto de detectar y/o dificultar estas prácticas, todo ello conforme a la normativa legal vigente.

Aunque no existe un programa de formación específico en Meliá Hotels International contra la corrupción, al no llevarse a cabo ninguna sesión formativa en este ámbito, la lucha contra la misma es parte esencial de los valores de la Compañía, que establecen que la ética debe siempre orientar la gestión. < SO3-1 y 2

## 2.5 AUDITORÍA

A lo largo de 2012 se han llevado a cabo a nivel global un total 225 auditorías internas<sup>1</sup> frente a las 168 auditoría de 2011. Durante el ejercicio de 2012, no se han dado casos en los que, a través del

departamento de auditoría interna, se haya detectado un uso fraudulento de activos o efectivo de la empresa en beneficio particular de determinados empleados. < SO4-1 y 2

## 2.6 CUMPLIMIENTO NORMATIVO

**SO6 >** En 2012 Meliá Hotels International no ha hecho ninguna aportación económica ni en especie a partidos políticos.

La Compañía limita las posibles contribuciones de la Compañía a partidos políticos solamente a casos excepcionales y en estricto cumplimiento de las leyes de cada país, debiendo reportarse al Consejo de Administración y registrarse debidamente. En ningún caso se utilizarán estas contribuciones como elemento de presión hacia quienes sean responsables en los partidos políticos de adoptar decisiones por las que podamos obtener o mantener negocio.

En lo que se refiere a España, la Compañía es consciente de que, conforme a lo establecido en la nor-

mativa aplicable, en el supuesto de aportación no finalista a que se hace referencia en el artículo 4º de la Ley 3/1987, del 2 de Julio, sobre Financiación de los Partidos Políticos, debería obtenerse el correspondiente recibo de dicho importe, así como observar los demás términos y condiciones previstas en dicha norma.

En 2012 Meliá Hotels International no ha sido sancionado con multas significativas<sup>2</sup> por prácticas monopolísticas o contra la libre competencia. Sí que fue sancionada, sin embargo, por ausencia de socorrista sustituyó en la piscina del hotel Sol Antillas Barbados, mientras la socorrista principal estaba comiendo. La sanción fue de 16.850 EUR. < SO7-1 y 2 < SO8-1 y 2

<sup>1</sup> Dichas auditorías evalúan el cumplimiento de procesos, normas y procedimientos tanto internos como legales integrados en un total de 199 puntos, divididos en 25 categorías.

<sup>2</sup> Sanción significativa: aquella que supera los 5.000 EUR en su cuantía o afecta seriamente a la operativa de una unidad de negocio, impidiendo su funcionamiento normal.

### 3. VALOR MEDIOAMBIENTAL

#### 3.1 PROPUESTA DE VALOR Y PRINCIPALES MAGNITUDES

*“Minimizar el impacto del negocio en el medioambiente”*

**30 establecimientos certificados en medio ambiente**

vs. 27 en 2011

**Reducción del 4,3% de kg de CO<sub>2</sub> por estancia<sup>1</sup>**

vs. 5,9 en 2011

**Disminución del 6,4% de m<sup>3</sup> de consumo de agua por estancia<sup>1</sup>**

vs. 9,8% en 2011

#### 3.2 COMPROMISO CON EL MEDIOAMBIENTE

La actividad turística genera una importante presión sobre el medio ambiente, no tanto por la peligrosidad de los impactos, como por la magnitud de este sector. Debemos entender el negocio turístico bajo criterios de sostenibilidad: respetando el entorno medioambiental, la cultura local y ayudando a desarrollar las economías locales, lo que repercute en una mejora social. Los clientes son cada vez más conscientes de su responsabilidad y de la responsabilidad de las empresas. Estamos en un momento en el que, al mismo precio, el cliente prefiere alojarse en un hotel sostenible. Pero debido a la evolución de la conciencia colectiva, no pasará mucho tiempo antes de que se convierta en un requisito.

Por otro lado, si no se cuida el mayor activo del sector, el entorno, los destinos turísticos se quedarán sin producto que vender. El *Climate Vulnerability Monitor 2010* ha calculado que más de dos millones

y medio de personas viven bajo la amenaza de la desertificación – peligro que señala especialmente a EE.UU. y a España- y que esta cifra se multiplicará por cuatro de aquí a 2030. La innovación y la gestión sostenibles serán la clave para hacer frente a esta coyuntura medioambiental.

Es por eso que Meliá Hotels International ha adquirido el compromiso de contribuir a preservar el entorno medioambiental y paisajístico, velando por el impacto de sus actividades y fomentando la conciencia de sostenibilidad en todos sus grupos de interés.

<sup>1</sup> Promedio periodo 2012 respecto del promedio de referencia de los años 2007-2011, en los 180 hoteles que llevan en el proyecto SAVE desde 2007. El primer año en el que se calculó la huella de carbono de la Compañía fue el 2011.

### 3.3 GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL



En relación al medio ambiente la forma de actuar ha de venir determinada por la relevancia de los impactos medioambientales que típicamente se asocian a la actividad hotelera, englobándolos en 4 áreas:

#### Energía y emisiones

Mitigación de los efectos del cambio climático, principalmente a través del ahorro y la eficiencia en el uso de la energía, control y reducción de la emisión de contaminantes a la atmósfera.

#### Aqua

Disminución del consumo hídrico y control de los vertidos.

#### Biodiversidad

Protección y conservación de hábitats de alto valor ecológico, preservando con ello sus riquezas en biodiversidad.

#### Consumo de recursos y gestión de residuos

Minimización del impacto ambiental generado por el consumo de recursos y la generación de residuos.

#### MANUAL DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Es un documento que define las pautas básicas de actuación de la Compañía en materia de desarrollo sostenible. El objetivo es impulsar que los hoteles vayan asumiendo estas pautas de forma progresiva, priorizando en función de sus necesidades y en la medida de sus posibilidades, de forma individual o a través de iniciativas impulsadas de forma corporativa.

Dentro de los principios generales de actuación, existen algunos cuyo cumplimiento se considera obligatorio y prioritario dentro de cada ámbito. Por tanto, se deberá dar prioridad a su consecución teniendo en cuenta los posibles condicionantes técnicos, operativos o económicos que puedan surgir. Estos criterios mínimos de obligado cumplimiento podrán ir variando según cambien las prioridades de actuación marcadas corporativamente.

La gestión medioambiental está incluida en la Política Global de Sostenibilidad de la Compañía, de la queemanan una serie de principios y actuaciones que se recogen también en el Plan Estratégico vigente.

Dentro de la palanca estratégica de Posicionamiento en Sostenibilidad se encuentra el compromiso de la Compañía por hacer todo lo posible para reducir su aportación al cambio climático. Los posicionamientos y estrategias en este aspecto se detallan en este capítulo.

Desde la sede corporativa, se definen las líneas maestras de actuación en materia de medioambiente. Éstas, a su vez, se concretan en diversas acciones o proyectos, que contribuyen a que los establecimientos disminuyan su impacto medioambiental e integren el respeto y la protección del entorno natural en su actividad diaria.

En las diversas actuaciones llevadas a cabo, se pretende respetar el principio de “pensar globalmente - actuar localmente”. Para ello, por un lado, se busca preservar el entorno natural de los destinos turísticos en los que la Compañía está presente, y por otro, se contempla la actuación a nivel global, contribuyendo a la disminución de los impactos ambientales que afectan a todo el planeta.

Asimismo, existe un intercambio de experiencias entre los diferentes hoteles para poder transferir y extender las mejores prácticas detectadas. Para ello, se incentiva la comunicación continua entre los hoteles y las oficinas corporativas, así como entre los propios establecimientos, a fin de estandarizar aquellas iniciativas que demuestren un mejor resultado.

En relación a las iniciativas para mitigar el impacto <SOI de nuestra actividad y atendiendo al principio de precaución, dentro del nuevo sistema de preparaciones diseñado a lo largo del año 2012, se incluyeron 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:

- Disposición de la información corporativa medioambiental pertinente
- Gestión de residuos
- Control de vertidos a los desagües o vertidos directos al medio natural
- Eficiencia energética e hídrica
- Control de emisiones atmosféricas
- Existencia de flora

## Certificaciones en Sostenibilidad

Los sistemas de gestión medioambiental constituyen para los hoteles una herramienta de mejora continua, en cuanto a su actividad diaria y al impacto ejercido sobre el medio natural. Asimismo, al ser certificados por una tercera parte independiente, se otorga una mayor credibilidad, rigurosidad y transparencia a las acciones que los establecimientos llevan a cabo.

EN26-1 > En esta misma línea, los hoteles con sistemas de gestión medioambiental que integran otros ámbitos del desarrollo contemplan, además del impacto medioambiental, el ejercido sobre el entorno socioeconómico y cultural de los destinos.

Meliá Hotels International cuenta con hoteles certificados con los sistemas de gestión ambiental ISO

14001 y el Reglamento Europeo EMAS, no obstante, se priorizan las certificaciones específicas del sector turístico que abarcan los tres ámbitos mencionados.

A este respecto, se cuenta con hoteles certificados con los estándares EarthCheck, Hotel de la Biosfera y Travelife. Concretamente, la Compañía cerró el año 2012 con 30 hoteles certificados en sostenibilidad, frente a los 27 de 2011, los cuales ostentan un total de 34 certificaciones, frente a las 30 de 2011, tal y como se puede observar en la tabla hoteles certificados.

No se dispone de información cuantitativa referente al grado en el que los impactos ambientales de productos y servicios han sido mitigados.

HOTELES CON CERTIFICADO	BIOSPHERE HOTEL	EARTH CHECK	TRAVELIFE	ISO 14001	EMAS
Paradiso Punta Cana*	(Punta Cana, República Dominicana)		•		
Paradiso Palma Real*	(Punta Cana, República Dominicana)		•		
Meliá Palas Atenea	(Mallorca, España)	•			
Meliá Bali	(Nusa Dua, Indonesia)		•		
Meliá Kuala Lumpur	(Kuala Lumpur, Malasia)		•		
Meliá Benoa	(Bali, Indonesia)		•		
Meliá Purosani	(Java, Indonesia)		•		
Meliá Costa del Sol	(Málaga, España)			•	•
Meliá Sitges	(Barcelona, España)			•	•
Meliá Barcelona	(Barcelona, España)	•			
Meliá White House	(Londres, Reino Unido)	•			
Meliá Lima	(Lima, Perú)	•			
Meliá Mexico Reforma	(Méjico D.F., México)	•			
Meliá Caribe Tropical *	(Punta Cana, República Dominicana)		•		
Meliá Düsseldorf	(Düsseldorf, Alemania)	•			
Meliá Luxemburgo	(Luxemburgo, Luxemburgo)	•			
Meliá Castilla	(Madrid, España)			•	
Meliá Hanoi	(Hanoi, Vietnam)		•		
Gran Meliá Palacio de Isora	(Tenerife, España)	•			
Gran Meliá Jakarta	(Jakarta, Indonesia)		•		
ME Madrid Reina Victoria	(Madrid, España)	•			
ME Barcelona	(Barcelona, España)	•			
TRYP Bellver	(Mallorca, España)			•	
TRYP Palma	(Mallorca, España)	•			
Sol Ibiza	(Ibiza, España)		•		
Sol Pinet Playa	(Ibiza, España)				•
Sol Milános Pingüinos	(Menorca, España)			•	
Sol Menorca	(Menorca, España)	•			
Sol Falcó	(Menorca, España)			•	
Sol Gavilanes	(Menorca, España)		•	•	•
		12	9	2	7
					4

(\*) Certificado obtenido en Febrero 2013

En proceso de obtención:

HOTELES CON CERTIFICADO	BIOSPHERE HOTEL	EARTH CHECK	TRAVELIFE	ISO 14001	EMAS
ME Cancún Sol Lanzarote	(Cancún, México) (Lanzarote, España)		•		
		•			

### Cumplimiento Normativo

EN28-I,2 y 3&gt;

MENORCA,  
ESPAÑA

En 2011 la Compañía firmó un convenio con el Sistema de Observación y Predicción Costero de las Islas Baleares (SOCIB), mediante el cual se acordaba la colaboración en una experiencia piloto con la instalación de una estación de videomonitorización en el tejado del hotel Sol Milános Pingüinos, situado en la playa de Son Bou. Este playa reúne las características de interés científico y de recurso socioeconómico consideradas en el Plan Estratégico y el Plan de Implementación de la *Marine-Terrestrial Beach Monitoring Facility* del SOCIB.

Desde el día de la firma del convenio, las imágenes de la playa, los datos meteorológicos y los datos de oleaje están disponibles en la plataforma web del SOCIB, lo que implica más de 106.800 productos estadísticos en formato de imágenes de videomonitorización, una serie temporal de 445 días de variables meteorológicas con un registro de observaciones cada 10 minutos y una serie temporal de 445 días de variables de oleaje con un registro de observaciones cada 20 minutos.

El objetivo es trasladar esta experiencia piloto a otros hoteles de la Compañía situados en entornos que permitan responder tanto a los objetivos científico-tecnológicos (erosión de playas, transporte de sedimentos, elevación del nivel del mar, entre otros) como a las necesidades de los usuarios de la playa (en particular en relación a garantizar la seguridad de los bañistas en distintas condiciones de tiempo y oleaje).

### 3.4 ENERGÍA Y CAMBIO CLIMÁTICO

La relevancia del problema mundial del calentamiento global inducido por el ser humano, hace necesario que una compañía multinacional como Meliá Hotels International, presente en múltiples destinos, cuente con una estrategia clara de actuación frente al cambio climático.

Por ello, dentro de la palanca estratégica de Sostenibilidad se encuentra el compromiso de la Compañía de minimizar su aportación al cambio climático.

En este sentido, las principales líneas de actuación que conforman la estrategia de la Compañía en esta materia son:

- **Identificación de riesgos y oportunidades asociados al cambio climático.** Los efectos del cambio climático se traducen en diversos riesgos y oportunidades para la actividad de Meliá Hotels International. Dichos riesgos han sido contemplados en el Mapa de Riesgos de la Compañía, mientras que las oportunidades han sido plasmadas en la línea estratégica de sostenibilidad
- **Identificación y cuantificación del impacto de Meliá Hotels International en materia de cambio climático.** Realizado principalmente mediante el seguimiento y control de los consumos energéticos a través del Proyecto SAVE de eficiencia energética, así como mediante la determinación de la huella de carbono de la Compañía y de las distintas unidades de negocio

- **Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.** En base a la identificación y cuantificación del impacto en materia de cambio climático, se establece la estrategia a seguir y las actuaciones prioritarias a realizar, para la mitigación de las emisiones de gases de efecto invernadero, directas e indirectas, asociadas a la actividad de la Compañía
- **Reporte y comunicación del impacto y de las medidas llevadas a cabo.** Como ejercicio de transparencia frente a los distintos grupos de interés, Meliá Hotels International reporta anualmente su impacto en materia de cambio climático y las iniciativas y actuaciones realizadas para mitigarlo, fundamentalmente a través de la iniciativa *Carbon Disclosure Project* y de la publicación de la Memoria de Sostenibilidad siguiendo los criterios de *Global Reporting Initiative*

#### Riesgos y Oportunidades del Cambio Climático

Las oportunidades y riesgos del cambio climático para la Compañía están identificados a través de la participación en la iniciativa *Carbon Disclosure Project*, a raíz de la cual se analizan y publicitan ambos aspectos.

Si bien se ha hecho este trabajo de identificación, todavía no se dispone de una cuantificación económica del impacto que el cambio climático podría tener en el negocio. Se está trabajando para poder reportar este indicador como uno de los resultados dentro del Plan Estratégico 2012-2014.

<sup>4</sup> Sanción significativa: aquella que supera los 5.000 EUR en su cuantía o afecta seriamente a la operativa de una unidad de negocio, impidiendo su funcionamiento normal.

## HUELLA DE CARBONO



La huella de carbono representa la totalidad de gases de efecto invernadero que se emiten a la atmósfera de forma directa o indirecta por un individuo, organización o producto. En el caso de una empresa hotelera, la huella de carbono mide las emisiones de gases de efecto invernadero que se producen con motivo de su actividad, de forma directa o indirecta: consumo energético, consumo y transporte de materias primas, transporte de empleados, eliminación de residuos y otros.

El cuantificar la huella de carbono permite a la Compañía conocer en qué fase de su actividad genera más emisiones de gases de efecto invernadero y por tanto ayuda a priorizar las actuaciones de reducción de su impacto sobre el cambio climático inducido por el ser humano.

Los **riesgos** identificados han sido incorporados en el Mapa de Riesgos de la Compañía bajo un único riesgo genérico denominado "Efecto negativo del cambio climático" y son los siguientes:

- **Riesgos derivados de cambios en la legislación:** Básicamente debido a la incertidumbre de nuevas regulaciones y estándares en relación a la eficiencia energética de los productos adquiridos habitualmente por la Compañía, así como exigencias de los acuerdos voluntarios a los que está suscrita (FTSE4Good Ibex, Global Compact, etc.)
- **Riesgos debidos a cambios de diversos parámetros climatológicos:** Cambios en la temperatura media, ocurrencia de fenómenos meteorológicos extremos, subida del nivel del mar, reducción de precipitaciones en forma de nieve, etc. Todos ellos, pueden generar una pérdida del atractivo turístico de destinos que puedan volverse demasiado cálidos, carentes de agua o expuestos a incendios forestales, o bien carentes de nieve, en destinos de montaña
- **Riesgos derivados de cambios en otros aspectos relacionados con el cambio climático:** Bajo esta categoría se integran riesgos relacionados con la posible pérdida o deterioro reputacional, cambios en los hábitos de consumo de los clientes, etc.

Las **oportunidades** identificadas son:

- **Oportunidades derivadas de cambios en la legislación:** La anticipación a los previsibles cambios normativos en relación a la gestión empresarial frente al cambio climático, puede generar una ventaja competitiva a la Compañía, al contar ya con una estrategia de implantación de medidas que vayan alineadas con dichos cambios normativos
- **Oportunidades derivadas de cambios en los parámetros climáticos:** La posibilidad de que algunos destinos incrementen su valor turístico por disponer de una climatología más agradable abre nuevas oportunidades de expansión y crecimiento a la Compañía. Además, la temporada alta puede prolongarse en ciertos destinos turísticos en los que las temperaturas cálidas (no

extremas) se mantengan durante más tiempo

- **Oportunidades creadas por otros aspectos del cambio climático:** Posibilidad de generar una ventaja competitiva al mejorar la imagen corporativa y dar respuesta, gracias a las actuaciones de mitigación de emisiones de CO<sub>2</sub>, a la creciente demanda de los clientes de poder alojarse en establecimientos respetuosos con el medio ambiente

### Cálculo de la Huella de Carbono de los hoteles de Meliá Hotels International

Actualmente, el alto número de metodologías y herramientas de cálculo de la huella de carbono y la forma de comunicar los datos varían ampliamente en la industria hotelera. Este hecho, hace que sea difícil alcanzar la transparencia deseada en el reporte de la huella de carbono y puede generar confusión entre los consumidores.

Por ello, en 2012, Meliá Hotels International se integró en el grupo de trabajo del World Travel & Tourism Council (WTTC), denominado Hotel Carbon Measurement Initiative (HCFI).

El grupo de trabajo se creó a inicios de 2011 a petición de algunas compañías miembros de la WTTC, con el objetivo de concebir una metodología unificada, basada en datos disponibles, que eliminará las inconsistencias en los enfoques de las cadenas internacionales en este campo y permitirá obtener datos comparables.

La Compañía ha integrado esta metodología en un proyecto de cálculo individual de la huella ambiental en los hoteles, haciendo posible que los 199 hoteles que a lo largo de 2012 han iniciado su participación en esta iniciativa puedan informar a sus clientes de la huella de carbono por estancia y/o evento a partir de 2014.

### Huella de Carbono de Meliá Hotels International

En 2012, Meliá Hotels International ha optimizado el cálculo de su huella de carbono, adquiriendo mayor precisión en base al esfuerzo realizado ajustando los factores de conversión empleados. Asimismo, para poder comparar equitativamente, se ha recalculado la huella de carbono de 2011, en base a

&lt; EN17

**ENI6-I >** esta nueva versión de la metodología y sobretodo, incluyendo el mismo alcance de hoteles que en la presente Memoria de Sostenibilidad.

La Huella de Carbono calculada en base al estándar GHG Protocol, contempla los siguientes alcances:

- **Alcance 1:** Emisiones directas provenientes de la combustión en calderas, hornos, vehículos, etc.
- **Alcance 2:** Emisiones indirectas debidas al consumo de electricidad adquirida y consumida por la empresa
- **Alcance 3 (transporte empleados):** Resto de

emisiones indirectas, consecuencia de la actividad de la empresa pero que se producen por fuentes ajenas a la misma. En el caso de Meliá hotels International, hasta la fecha sólo incluye la estimación de los datos de transporte de empleados mediante una muestra estadísticamente representativa

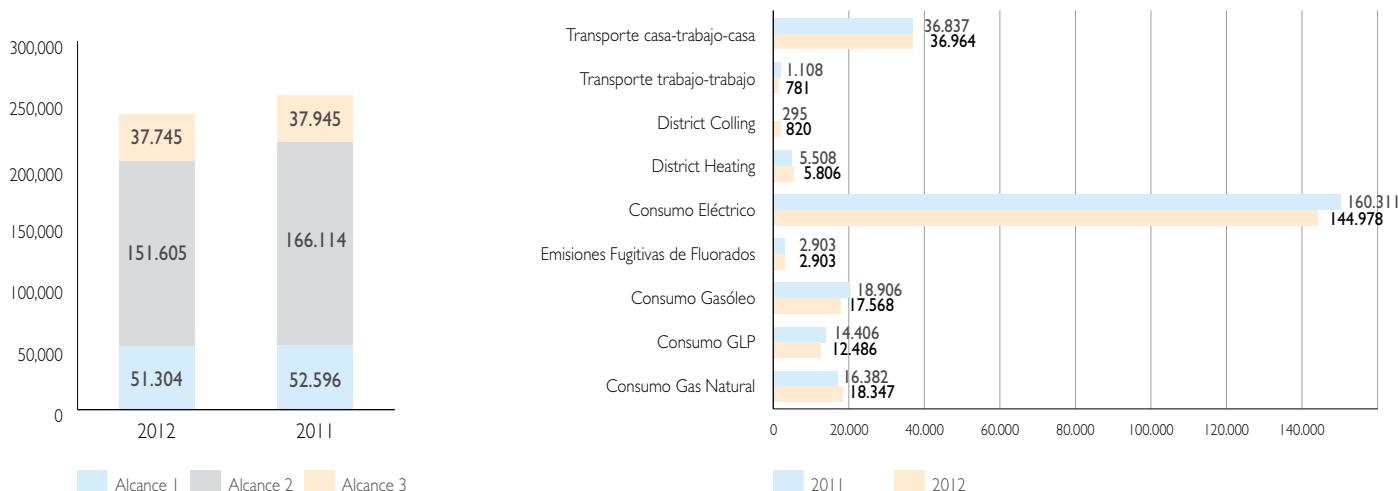
Las emisiones totales de gases de efecto invernadero, para los 180 hoteles objeto de la memoria para los alcances 1 y 2, más transporte de empleados, suman un total de 240.654 toneladas de CO<sub>2</sub>e, frente a los 256.655 toneladas de CO<sub>2</sub>e de 2011.

	2012	2011 (RECALCULADA)	Δ%
<b>Huella de Carbono</b>			
ALCANCE 1	51.304 tCO <sub>2</sub> e	52.596 tCO <sub>2</sub> e	-2,6%
ALCANCE 2	151.605 tCO <sub>2</sub> e	166.114 tCO <sub>2</sub> e	-8,7%
ALCANCE 3 (transporte de empleados)	37.745 tCO <sub>2</sub> e	37.945 tCO <sub>2</sub> e	-0,5%
TOTAL	240.654 tCO <sub>2</sub> e	256.655 tCO <sub>2</sub> e	-6,3%
<b>Ratios Huella de Carbono*</b>			
Por estancia	14,0 KgCO <sub>2</sub> e/estancia	14,7 KgCO <sub>2</sub> e/estancia	-4,7%
Por hotel	1.337 KgCO <sub>2</sub> e/Hotel	1.426 KgCO <sub>2</sub> e/Hotel	-6,2%

(\*) Alcances 1 y 2 completos, alcance 3 parcial (transporte de empleados)

#### Huella de Carbono MHI (Hoteles SAVE)

#### Emisiones por fuentes



PUNTA CANA,  
REPÚBLICA DOMINICANA



El departamento de turismo sostenible del hotel Paradisus Palma Real Resort, junto al Ministerio de Medioambiente- Regional Este, llevaron a cabo una jornada de reforestación en la loma la Altadecia-Higüey, el 8 de Mayo con motivo a la celebración del Día Nacional del Árbol (5 de Mayo). A la actividad asistieron colaboradores del hotel y miembros de la comunidad y se plantaron 250 árboles de diferentes especies.

Como se puede observar en el gráfico de la página anterior; Emisiones por fuentes, el mayor impacto en la huella viene marcado por el consumo eléctrico, que representa un 60% de nuestras emisiones en 2012, frente al 62% de 2011.

### Reducción de Emisiones de Gases de Efecto Invernadero

**EN18-I >** La estrategia de reducción de emisiones de Meliá Hotels International busca reducir tanto las emisiones directas asociadas al consumo energético de las unidades de negocio, principalmente a través del proyecto SAVE, como las indirectas asociadas a la adquisición de productos y a la construcción y la reducción de viajes corporativos. < EN18-2

Meliá Hotels International sigue apostando por el ahorro y la eficiencia energética para reducir el impacto medioambiental de su actividad. Hoy en día, la consolidación del proyecto SAVE, iniciado en 2007 y con 262 hoteles acogidos al mismo, ha quedado probada y forma parte de la cultura de gestión de la Compañía. En esta memoria se reparten los datos correspondientes a 180 centros que forman parte del programa SAVE. Estos centros son los que cumplen el requisito de contar con un histórico de 5 años en el registro de consumos del total de los 262 centros incluidos en el programa.

Los establecimientos incluidos en este proyecto deben cumplir con la condición indispensable de poseer un histórico correcto y actualizado de sus consumos energéticos en los últimos cinco años, los cuales han de estar registrados en la herramienta corporativa de información. Cada mes se realiza un seguimiento de los consumos energéticos e hídricos en los hoteles que participan en el proyecto, analizando las posibles desviaciones de los mismos.

El principal objetivo del proyecto es reducir el consumo energético e hídrico y la emisión de gases contaminantes a la atmósfera. Para ello, sus principales líneas de trabajo siguen siendo la gestión, seguimiento y control de la demanda energética, la estandarización de sistemas y productos eficientes, la sensibilización de los empleados de la Compañía y el estudio y viabilidad de las inversiones relacionadas con el ahorro energético.

Destacar la mejora a nivel de eficiencia energética, reflejado en la reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> por cliente, con una reducción de 4,3% de kilogramos de CO<sub>2</sub> por estancia, en el periodo 2012, respecto al periodo 2007-2011. Para la medición de las reducciones de CO<sub>2</sub> por acciones de eficiencia energética, se utiliza un factor de emisión fijo y una comparación plurianual, para evitar las distorsiones climáticas y los sesgos que la comparación de valores energéticos puede producir; por la comparación de valores instantáneos de un año frente a otro. Este resultado proviene de la mejora en los distintos ratios de consumo energético por cliente. A nivel eléctrico cabe destacar que durante el 2012 se ha invertido algo más de 91.582€ en 3 proyectos de ahorro y eficiencia energética → VM1. < EN30

Por otra parte, se ha continuado con la estandarización de iluminación eficiente en los hoteles de España de la Compañía, donde cada hotel sólo puede comprar la alternativa más eficiente existente en el mercado. Con este sistema se consigue reemplazar de manera progresiva la iluminación convencional no eficiente como la incandescencia, halógenas no eco y equipos electromagnéticos, por otra eficiente como pueden ser la tecnología LED, fluorescencia, halógenas eco y equipos electrónicos. < EN6-1

Otras de las acciones que se han seguido impulsando durante el 2012 han sido la implantación de sistemas de control de clima e iluminación mediante detección de presencia en las habitaciones, la instalación de reguladores de caudal de agua en grifos y duchas, que suponen un notable ahorro en agua y combustible; así como la utilización de biocombustible o potenciadores de combustión en las instalaciones de calderas de gasoil consiguiendo así un ahorro en el consumo de combustible y una reducción en la emisión de dióxido de carbono, dióxido de azufre y óxidos nitratos.

El consumo total de combustibles fósiles ha ascendido a un total de 805.848 GJ → VM4. < EN3-3

## Concienciación y Formación

Una de las principales líneas de trabajo de SAVE es la concienciación y formación del personal. Para ello se realizan cursos, charlas, concursos y actualización periódica del *Espacio SAVE*, en el Portal de Empleados de la Compañía, con medidas de ahorro (para aplicar tanto en hotel como en la vida cotidiana de los empleados), casos de éxito en hoteles de la Compañía, banners para sensibilizar al personal, herramienta para simular coste energético a partir de consumos etc.

Cabe destacar que en el 2012 el concurso *1, 2, 3... SAVE!*, cuyo desafío consistía en simular una "carrera" en un coche Mini. Los ganadores fueron los hoteles que consiguieron acumular más kilómetros recorridos, equivalentes a emisiones ahorradas.

## Otras Actuaciones

EN29-4 &gt;

- **Reducción viajes corporativos:** En 2012, a raíz del Plan de Contingencia y de una política interna de reducción de costes de viajes, así como de aprovechar las nuevas tecnologías se ha realizado un esfuerzo por optimizar los viajes corporativos, que ha dado como resultado una disminución de hasta un 27,9% de las emisiones de CO<sub>2</sub>e generadas por este tipo de viajes. De tal forma que se ha pasado de emitir 1.955,4 toneladas de CO<sub>2</sub>e en 2011 a 1.408,2 toneladas de CO<sub>2</sub>e en 2012. Todo ello, según los datos de la principal agencia de viajes empleada por la Compañía, que gestiona los viajes de las oficinas corporativas y de un total de 62 hoteles.
- **Colaboración con WWF en la Hora del Planeta 2012:** En 2012, Meliá Hotels International apoyó la campaña La Hora de Planeta promovida por la ONG WWF. Hoteles de los cuatro continentes de la Compañía participaron en el

mayor movimiento internacional de lucha contra el cambio climático, que promueve WWF. Así, los hoteles apagaron las luces de sus fachadas entre las 20:30h y 21:30h hora local de cada país del día 31 de marzo.

La iniciativa fue secundada por hoteles de Europa, América, Asia y África en los que Meliá Hotels International se encuentra presente. Además del "apagón" general de las fachadas, numerosos establecimientos realizaron acciones complementarias durante el resto del día con el objetivo de sensibilizar a clientes y empleados. Entre ellas, la atenuación de luces interiores, espectáculos de música, cenas con velas, emisión de documentales sobre el cambio climático, exposiciones y talleres sobre la eficiencia energética o regalos ecológicos de cortesía.

- A nivel corporativo, la Compañía divulgó la iniciativa La Hora del Planeta en la web melia.com y en sus perfiles en redes sociales. Además, también animó a todos sus empleados a secundar el apagón en sus hogares.
- **Participación en el Sistema Andaluz de Compensación de Emisiones (SACE):** SACE es un marco voluntario, creado por la Consejería de Agricultura, Pesca y Medio Ambiente de la Junta de Andalucía, a través del cual las empresas, mediante la firma de un convenio asumen el compromiso de auditar sus emisiones de gases de efecto invernadero, reducirlas y compensarlas en su caso.

Desde 2011, Meliá Hotels International participa en el SACE, mediante la inclusión en este sistema de 7 de sus principales hoteles localizados en la Comunidad Autónoma de Andalucía.



## Reporte y Comunicación

En 2012, Meliá Hotels International ha mejorado su puntuación en el último informe de *Carbon Disclosure Project Iberia 125*, que evalúa el desempeño en la mitigación de las emisiones de CO<sub>2</sub>, así como la transparencia en el reporte de las mismas, entre las 125 empresas de mayor capitalización bursátil de España y Portugal.

transparencia, frente a los 74 puntos obtenidos el año pasado; y una calificación de rango C (sobre una escala de A a D, siendo A el nivel más alto) en la categoría de *Carbon Performance*, que mide el desempeño, que se refiere a la efectividad en la medición y en las acciones llevadas a cabo para mitigar las emisiones de CO<sub>2</sub> de las compañías.

HIGÜEY,  
REPÚBLICA DOMINICANA



Desde hace varios años, el hotel Meliá Caribe Tropical creó el evento New Life, el cual consiste en la siembra de árboles autóctonos de la zona, especialmente el coco. Esta actividad es realizada con los clientes en los jardines del hotel. Una vez finalizada la siembra, se invita a un cóctel con bebidas y bocadillos de coco.

La Compañía ha recibido 85 puntos sobre 100 en la categoría de *Carbon Disclosure*, que mide la

## 3.5 CONSUMO HÍDRICO Y CONTROL DE VERTIDOS

### Consumo Hídrico

El agua es un elemento esencial para el turismo. La prestación de servicios turísticos depende en gran medida de este recurso. En aquellas zonas donde existen problemas de abastecimiento e indicios de déficit hídrico, la falta de agua puede ser un obstáculo para el desarrollo y la realización de actividades turísticas, y una fuente de conflictos derivados de las asignaciones, política de precios y distribución.

Dentro del proyecto SAVE se contemplan una serie de medidas de ahorro de agua que, además impulsar la reducción en su consumo, conllevan un ahorro de energía, por el menor volumen de agua caliente que se pone en circulación.

**EN8-1 >** El consumo total de agua en 2012 en los 180 centros contemplados que forman parte del proyecto SAVE, fue de 8.725.880 m<sup>3</sup>, frente a los 8.923.512 m<sup>3</sup> del 2011. El volumen de agua ahorrada en 2012 fue de 596.226 m<sup>3</sup>.

**EN8-2 >** La Compañía no dispone actualmente de procedimientos estandarizados para medir la captación de agua por fuentes. En cuanto a la identificación de

**EN9 >** las fuentes afectadas, señalar que en la memoria de 2010 se adquirió el compromiso de reportarlo, por ello, esperamos poder reportarlo al finalizar el Plan Estratégico 2012-2014.

### Control de Vertidos

Los hoteles pueden llegar a generar cantidades considerables de aguas residuales, tanto grises, procedentes de lavadoras, fregaderos, duchas, baños, como negras, procedentes de lavaplatos e inodoros.

Si el tratamiento de las aguas residuales es deficiente, puede producirse la contaminación del suelo y del agua de superficie, además de la degradación de los recursos marinos, como los arrecifes de coral. Por otro lado, puede ser causa de infecciones y enfermedades gastrointestinales. Como estrategia general en la reducción del impacto medioambiental generado por los vertidos procedentes de nuestra actividad, se controlan los vertidos, tanto cuando estos son tratados por una depuradora propia, como cuando son derivados a una red de saneamiento público.

En 2012, el 95,7% de los establecimientos dentro del alcance de la presente memoria ha vertido sus aguas residuales en las redes de saneamiento municipales, frente al 97 % del 2011, para su transporte y tratamiento adecuado en la plantas de depuración que hayan determinado las administraciones públicas de cada zona. Esta diferencia se debe a la afiliación en 2012 del Meliá Villaitana, que dispone de depuradora propia.

En 2012, el 4,3% de los hoteles de Meliá Hotels International, dentro del alcance de la memoria, disponen de un sistema de depuración propio, frente al 3% de 2011. El agua residual es tratada y depurada cumpliendo con los niveles establecidos, conforme a la legislación vigente de cada país. El volumen total de estas aguas residuales depuradas por los establecimientos ha sido de 1.710.985 m<sup>3</sup>, frente a los 1.538.149 m<sup>3</sup> de 2011. La Compañía no dispone de medios técnicos que permitan determinar la calidad del agua vertida en términos de DQO, DBO5, nitratos, fosfatos, pH, conductividad, temperatura, oxígeno disuelto y sólidos en suspensión, si bien en todas estas plantas depuradoras se realizan controles periódicos de la calidad del agua depurada y vertida.

EN21-2&gt;

Según los datos disponibles, de este volumen, un total de 259.509 m<sup>3</sup> – el 15% - fue reutilizado, sobre todo, para el riego de jardines y campos de golf, frente a los 244.194 m<sup>3</sup> de 2011 que suponían un 16%. < EN10-1

El volumen de agua reutilizada sobre el total consumida por la organización supone un 2,89% →  VM5. < EN10-2 < EN10

A lo largo de 2012 no se han producido derrames accidentales significativos en ninguna de las unidades de negocio de Meliá Hotels International. < EN23-1, 2 y 3

### 3.6 CONSUMO DE RECURSOS Y GESTIÓN DE RESIDUOS

#### Gestión de Residuos en Hoteles

Para asegurar una adecuada gestión de los residuos generados por la Compañía, se realiza una recogida selectiva de los mismos conforme a la legislación vigente. Asimismo, se desarrollan iniciativas que permitan minimizar el consumo de recursos y, por tanto, la producción de residuos.

Dada la actividad de los hoteles de Meliá Hotels International, los residuos generados son, en su mayoría, clasificados como asimilables a urbanos, destacando el papel y cartón, vidrio, aceite vegetal, envases y fracción resto (basura doméstica no separada selectivamente). También se producen otro tipo de residuos en cantidades significativamente menores, como son los tóners y cartuchos de impresora, los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE) no considerados como peligrosos, pilas alcalinas y acumuladores usados (sin metales pesados en su composición).

Por último, se generan residuos peligrosos derivados principalmente de los servicios de mantenimiento y limpieza de las instalaciones, si bien su producción es muy reducida.

Estos residuos pueden resumirse principalmente en envases de plásticos y metálicos que han contenido sustancias peligrosas (decapantes, barnices, pinturas, productos de limpieza, aerosoles, etc.), tubos fluorescentes, trapos y absorbentes contaminados, pilas que contengan mercurio, aceites hidráulicos usados, baterías de grupos electrógenos y RAEE considerados peligrosos.

< EN22-2

En 2012 la Compañía ha continuado trabajando en el desarrollo de un sistema de cuantificación y reporte de la generación de residuos en los establecimientos. El objetivo es poder disponer de datos fiables y consistentes, que reflejen con mayor exactitud el alcance de este impacto ambiental, ya que una gran parte de los residuos son retirados por los servicios municipales, sin posibilidad, por tanto, de hacer una cuantificación exacta, sino únicamente estimaciones aproximadas de las cantidades generadas. El objetivo de Meliá Hotels International es tener un modelo de cuantificación y reporte de residuos como uno de los resultados del Plan Estratégico 2012-2014.

SAO PAULO,  
BRASIL



Meliá Hotels International Brasil celebró el Día del Niño con los hijos de sus empleados, ofreciéndoles la oportunidad de disfrutar de un día diferente e inolvidable. El evento reunió a más de 100 niños, hijos de los empleados de los hoteles de São Paulo y de la Oficina Corporativa. Este año, los niños pasaron el día en el Sítio do Picapau Amarelo, un espacio temático que ofrece actividades educativas, basadas en el universo del escritor brasileño Monteiro Lobato.

EN22-I &gt;

A continuación se reportan datos relativos a los contratos centralizados de gestión de residuos en España.

**Aceite vegetal usado:** La cantidad total de aceite vegetal recogido durante 2012 fue de 52.341 kg, frente a los 45.801 kg de 2011 → VM6.

**RAEE en los hoteles de España** (Residuos de aparatos eléctricos y electrónicos a excepción de lámparas de bajo consumo y tubos fluorescentes):

En 2012, la cantidad total de RAEE recogidos fue de 6.650 kg, frente a los 40.818 kg de 2011 → VM7.

**Lámparas fluorescentes y de bajo consumo:** En 2012, la cantidad neta de lámparas de bajo consumo recogidas por AMBILAMP fue de 4.265,26 kg, frente a los 4.074kg de 2011 → VM8.

### 3.7 PRESERVACIÓN DE LA BIODIVERSIDAD

ENI2-I > Descripción de los impactos más significativos en la Biodiversidad

A escala global, la actividad hotelera puede influir en la pérdida de biodiversidad, debido al consumo de recursos naturales y a la contribución al cambio climático inducido por el ser humano, asociados ambos impactos a la producción de los bienes y servicios ofrecidos por la actividad turística.

A escala local, el turismo tiene el potencial de infligir un impacto negativo en las zonas naturales circundantes, mediante la degradación y/o destrucción de hábitats y la alteración de la vida silvestre, fundamentalmente por:

- **Acciones durante la fase de construcción, operación o salida del establecimiento:** Que puedan causar alteraciones en el medio natural como cambios de uso del suelo, deforestación, alteración de recursos hídricos, degradación de suelos,

**Pilas usadas:** En 2012, la cantidad total de pilas usadas fue de 555 kg, frente a los 640 kg de 2011

#### Gestión de Residuos en Oficinas Corporativas

La gestión de residuos en los centros corporativos se centra en aquellos generados en mayor cantidad, derivados de la actividad de oficina desarrollada. Destaca principalmente el papel y el cartón y los residuos de envases, y en menor medida, los residuos eléctricos y electrónicos (RAEE), fluorescentes, pilas, tóner y cartuchos de tinta, envases de productos de limpieza, etc.

Como novedad, en 2012 se ha logrado que el servicio de recogida municipal de envases se realice también en las oficinas corporativas centrales, permitiendo recoger y destinar a su posterior reciclaje una significativa cantidad de envases y residuos de envases → VM9.

generación de estrés hídrico, contribución a la pérdida de arrecifes de coral de la zona, entre otros

- **Riesgo de contaminación sobre el suelo o el agua:** Los productos químicos de limpieza, fertilizantes, pesticidas, así como residuos o las propias aguas residuales, en caso de no ser bien controlados, pueden llegar a contaminar la tierra o las masas de aguas superficiales, subterráneas o marinas, afectando a las especies animales y vegetales existentes, además del propio funcionamiento del ecosistema
- **Emisión de contaminantes peligrosos, tóxicos o nocivos para la atmósfera:** Determinados contaminantes atmosféricos procedentes de productos de limpieza, pesticidas, pinturas u otros productos químicos peligrosos, pueden llegar a

dañar a la fauna y flora local en caso de no ser correctamente gestionados

- **Riesgo de contaminación acústica, lumínica o por radiaciones electromagnéticas:** La luz artificial, las vibraciones o el ruido generados en un establecimiento, en caso de no ser convenientemente controlados, especialmente en entornos sensibles, pueden afectar los ciclos de vida de diferentes especies, así como al propio hábitat
- **Introducción de especies exóticas invasoras:** Las especies animales o vegetales introducidas fuera de su zona de distribución natural pueden generar graves daños en el ecosistema local, a través de un posible crecimiento descontrolado de los individuos de la especie invasora en detrimento de otras especies autóctonas, generando con ello una pérdida de la biodiversidad local o incluso la extinción de determinadas especies nativas

**ENI2-2 >** Meliá Hotels International no puede reportar los impactos específicos en especies o extensiones afectadas, de los hoteles identificados en espacios naturales protegidos, pues no se ha llevado a cabo un análisis detallado del mismo.

#### Presencia en Enclaves Naturales

Meliá Hotels International se encuentra presente en una serie de países que cuentan con puntos calientes (hotspots) de biodiversidad, por ser regiones que tienen una mayor riqueza de especies animales y vegetales pero también un mayor nivel de amenaza y fragilidad.

La Compañía cuenta con numerosos establecimientos ubicados en entornos naturales de alto valor ecológico o en las inmediaciones de los mismos. En muchos casos, estos espacios están protegidos por las instituciones públicas del país o por convenios internacionales. En la tabla *Lista de hoteles identificados, cercanos o adyacentes, a espacios naturales protegidos* se detallan los establecimientos ubicados junto a espacios naturales protegidos.

La Compañía ha detectado estos espacios adyacentes y su ubicación, pero no dispone todavía del tamaño de las áreas de hábitats protegidos. Aunque no se han realizado actividades de restauración de hábitats en estas áreas, la Compañía tiene como principio, reflejado en su Política Global de Sostenibilidad, la conservación de los hábitats naturales. <ENI3-1 y 2

## Lista de hoteles identificados, cercanos o adyacentes, a espacios naturales protegidos &lt; EN II

ESTABLECIMIENTO	SUPERFICIE (m <sup>2</sup> )	ESPACIO PROTEGIDO
Paradisus Cancún	75.114	Parque Nacional Costa Occidental de Isla Mujeres, Punta Cancún y Punta Nizuc. México
Gran Meliá Palacio de Isora	78.284	Parque Natural de la Corona Forestal. España
Gran Meliá Puerto Rico	161.244	Reserva Natural Río Espíritu Santo. Puerto Rico
Meliá Salinas	59.688	Lanzarote Reserva Mundial de la Biosfera. España
ME Cancún	24.650	Parque Nacional Costa Occidental de Isla Mujeres, Punta Cancún y Punta Nizuc. México
Meliá Cozumel	23.231	Parque Nacional Arrecifes de Cozumel. México
Meliá Genova	980	Pelagos Sanctuary for Mediterranean Marine Mammals. Italia
Meliá Gorriones	85.000	Parque Natural de Jandía. España
Meliá Jardines del Teide	24.380	Parque Natural de la Corona Forestal. España
Meliá Royal Tanau Boutique	625	Parque Nacional de Aigüestortes i Estany de Sant Maurici. España
Meliá Sancti Petri	28.944	Parque Natural de la Bahía de Cádiz. España
Meliá Sierra Nevada	6.107	Parque Nacional de Sierra Nevada. España
Meliá Sinaí	43.500	Parque Nacional Ras Mohammed. Egipto
Meliá Sol y Nieve	7.438	Parque Nacional de Sierra Nevada. España
Meliá Zanzíbar	206.800	Kiwengwa Pongwe Forest Reserve. Tanzania.
Sol Alcudia Center	10.691	Parc Natural S'Albufera de Mallorca. España
Sol Cyrene	28.600	Parque Nacional Ras Mohammed. Egipto
Sol Falcó	37.136	Menorca Reserva Mundial de la Biosfera. España
Sol Gavilanes	48.752	Menorca Reserva Mundial de la Biosfera. España
Sol Jandía Mar	17.400	Parque Natural de Jandía. España
Sol La Palma	46.212	Parque Nacional de la Caldera de Taburiente. España
Sol Lanzarote	20.048	Lanzarote Reserva Mundial de la Biosfera. España
Sol Marina Palace	2.350	Piasachni diuni Natural Monument. Bulgaria
Sol Menorca	10.336	Reserva Mundial de la Biosfera. España
Sol Milános Pingüinos	7.614	Menorca Reserva Mundial de la Biosfera. España
Sol Sancti Petri Aptos.	25.918	Parque Natural de la Bahía de Cádiz. España
Sol Sharm	26.966	Parque Nacional Ras Mohammed. Egipto
Sol Sun Beach Aptos.	13.034	Parque Natural de la Corona Forestal España
Sol Vielha	2.232	Parque Nacional de Aigüestortes i Estany de Sant Maurici. España
TRYP Almussafes	1.730	Parque Natural de la Albufera de Valencia. España
TRYP La Caleta	629	Parque Natural de la Bahía de Cádiz. España
TRYP Las Matas	2.291	Parque Regional de la Cuenca Alta del Manzanares. España

## ENI4 y ENI5 &gt; Principales Actuaciones

Debido al limitado alcance de los hoteles adyacentes o cercanos a espacios naturales protegidos, la Compañía no ha diseñado una estrategia a nivel global en materia de biodiversidad, ya que aplica el criterio de individualidad en los hoteles implicados.

ENI3-3 > Una de las iniciativas del año 2012 a nivel corporativo en relación a la protección de la biodiversidad ha sido el apoyo económico de 19.832€ a la ONG Accionatura, concretamente a las siguientes dos iniciativas de conservación y mejora de la biodiversidad:

- **Preservación de 229.566 m<sup>2</sup> de selva tropical en México:** Como acción de compensación de la ocupación y sellado del suelo de 6 de los 9 hoteles ubicados en México.

Mediante una aportación de 13.085€ a la iniciativa Compensa Natura - promovida por Accionatura - la Compañía quiere preservar un paraje natural de máxima biodiversidad, amenazado, de dimensiones equivalentes (en m<sup>2</sup>) a los ocupados por los siguientes hoteles ubicados en México:

- Paradisus Cancún
- ME Cancún
- ME Cabo
- Meliá Cabo Real
- Meliá Cozumel
- Meliá Puerto Vallarta

- **Continuación con el apoyo al proyecto de conservación del oso pardo en los Pirineos.** Mediante una aportación de 6.747 €, la Compañía quiere mejorar el hábitat del mayor mamífero de Europa, por lo que durante 2013 Accionatura llevará a cabo diversas acciones de plantación de árboles frutales y gestión forestal en zona osera de los Pirineos.

Las aportaciones han sido obtenidas de la bonificación recibida por la recogida de aceite vegetal en los establecimientos de España, destinándose íntegramente a los proyectos de Accionatura.

En cuanto a las actuaciones individuales de los establecimientos, aún no se dispone de un sistema de consolidación de la información, si bien, como en otros años, se han realizado diversas actuaciones enfocadas principalmente a la sensibilización e implicación de clientes y empleados, tales como limpieza de playas, implicación clientes en la suelta de tortugas marinas, plantación de semillas de especies vegetales autóctonas o la colaboración con ONGs.

A lo largo de esta memoria se destacan en el margen izquierdo de algunas páginas, dentro de recuadros de color verde, diferentes acciones locales que se han llevado a cabo por los hoteles en 2012.

## ENI30 &gt; 3.8 GASTOS E INVERSIONES MEDIOAMBIENTALES

En 2012 los gastos e inversiones en medio ambiente, contabilizados a través de los sistemas centralizados de la Compañía, ascienden a un total de 6.627.408 € →  VM10 desglosado en los siguientes conceptos:

- Gastos de servicios de recogida de residuos, análisis bacteriológicos de agua, certificaciones e iniciativas en medio ambiente: 824.982 €

- Gastos derivados del pago de cánones de alcantarillado, basuras y abastecimiento de agua por valor de 5.710.844 €
- Inversiones en eficiencia energética e hídrica dentro del Proyecto SAVE por valor de 91.582 €

## 4. VALOR HUMANO

### 4.1 PROPUESTA DE VALOR Y PRINCIPALES MAGNITUDES

“Pertenecer a una empresa ética, integradora y que retiene y desarrolla su talento”

**38.021 empleados**

vs. 36.622 en 2011

**131 nacionalidades**

vs. 128 en 2011

**48.339 horas de formación en España**

vs. 90.414 en 2011

**Más de 900 personas con desempeño evaluado**

#### LUXEMBURGO, PAÍSES BAJOS

El hotel Meliá Luxemburgo participó en un proyecto del Ministerio para la Igualdad de Oportunidades de Luxemburgo, llamado *Boys and Girls Day*. Se trató de un día de descubrimiento laboral para jóvenes, en trabajos típicamente de hombre o mujer. El hotel acogió a un grupo de jóvenes entre 12 -16 años y les ofreció la oportunidad de descubrir, por primera vez, el ambiente laboral en un Hotel.



### 4.2 ALINEACIÓN ESTRATÉGICA: NUEVO MODELO ORGANIZATIVO

Durante el año 2012, Meliá Hotels International aprobó su nuevo modelo organizativo denominado *Competing by Design*. El nuevo modelo, alineado con el Plan Estratégico y atendiendo al Mapa de Riesgos de la Compañía, está basado en la descentralización de las funciones operativas y de soporte a la operación, con el fin de dotar de mayor autonomía y agilidad a las áreas geográficas en su toma de decisiones, potenciando a su vez la proximidad al cliente.

Por otro lado, con el fin de asegurar la visión global presente y futura de la Compañía, se mantienen centralizadas las funciones estratégicas y de control, *Think Globally, Act Locally*. Estas actuaciones se enmarcan en la necesidad de construir una organización eficiente, que refuerce la posición competitiva y liderazgo en el sector de la Compañía y que asegure un enfoque y orientación al cliente.

#### Modelo de Liderazgo

Basado en la cultura y valores de la Compañía, se han establecido los principios de Liderazgo, Globalización y Eficiencia que fundamentan el nuevo modelo. Estos principios potencian entre otros el trabajo en equipo, la colaboración y la agilidad en el proceso de toma de decisiones, la delegación de la responsabilidad de la cuenta de resultados en el

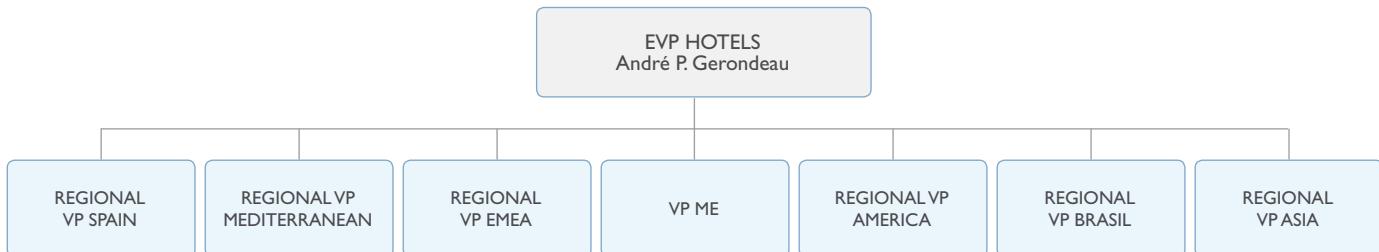
máximo responsable de la regional, la proximidad de las funciones operativas y de soporte al negocio, la internacionalización de los procesos, sistemas y herramientas, la búsqueda de sinergias entre las funciones y la optimización de las estructuras tanto corporativas como regionales.

La finalidad última del modelo es la de asegurar el crecimiento sostenible de Meliá Hotels International a nivel global basado en nuestra excelencia como gestora, dotando de estructuras ágiles y eficientes proporcionadas al volumen y potencial de negocio de cada región.

#### Expansión Internacional

La evolución del sector turístico y la situación económica global mencionadas en el apartado **Resumen de Negocio**, se reflejan también en la estructura de la plantilla. El número total de empleados se ha incrementado en casi un 4%, hasta los 38.021 → **VHI**, frente a los 36.622 del año 2011. Este incremento se ha producido en destinos internacionales, debido sobre todo al impacto de la apertura del hotel Paradisus La Perla y el Paradisus la Esmeralda, en la Riviera Maya, México (905 empleados). Aunque abrió sus puertas a finales del año 2011 la incorporación efectiva de la mayoría de su personal no se realizó hasta principios de 2012. < LAI-1

## Estructura Organizativa por Área Geográfica



En España sin embargo, sucede a la inversa, el número de empleados se redujo en aproximadamente un 5%, pasando a ser 9.099 empleados, frente a los 9.601 de 2011. Este descenso contrasta con el incremento de empleados a nivel internacional, debido a las medidas del Plan de Contingencia implantadas para compensar la reducción de ingresos - sobre todo en el segmento urbano - y la evolución del negocio negativo en España. Destacar el esfuerzo que la Compañía ha hecho para mantener

el mayor el número de puestos de trabajo durante el año 2012.

Por otro lado, el índice de rotación de Meliá Hotels International, a nivel mundial, entendido como las bajas no deseadas por la organización, fue del 6,22% en 2012, frente al 3,75% de 2011. Este incremento se ha debido concretamente a una alta rotación en el resto países europeos y de los países latinoamericanos → VH11.



## CONVENIO INSERTA

En 2011, Meliá Hotels International firmó con la Fundación ONCE el Convenio Inserta cuyo objetivo es impulsar la inserción laboral de personas con discapacidad en su plantilla. Este acuerdo tiene una vigencia inicial de 4 años y no busca únicamente el cumplimiento de la ley, sino también impulsar la integración laboral, de este colectivo. En 2012, se contrataron 31 personas a través de esta iniciativa.



## 4.3 MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS

En Meliá se busca construir un modelo de gestión de personas totalmente alineado con la nueva cultura, valores y modelo de liderazgo. A lo largo de 2012 esta búsqueda se ha concretado en los siguientes proyectos:

- **Nuevo diccionario de competencias** de Meliá Hotels International
- **Proceso de identificación de talento corporativo** que ha permitido conocer el potencial de la plantilla y culminó con la identificación del Talent Pool de Meliá Hotels International
- Definición de un nuevo proceso de Desarrollo de **Cantera de Director de Hotel**
- Una nueva **herramienta de promoción interna Moving Up**.
- La nueva **encuesta de Compromiso y Cultura Tienes la Palabra** y un proceso de definición y realización de los planes de mejora que surgen de ella
- Revisión de la **Política de Expatriados**

## Política Retributiva

< LA12  
La retribución del personal de Melia Hotels International integra una serie de conceptos, tanto cuantitativos como en especie:

- **Retribución fija**, que viene dada por el puesto ocupado y de acuerdo a la banda salarial establecida. Se fija siempre en forma de cantidades brutas anuales
- **Retribución variable** a corto o largo plazo (según categoría), que permite recompensar la consecución de objetivos. Se establece siempre como un porcentaje de la retribución fija anual
- **Otros complementos salariales** que atienden a situaciones especiales y son de carácter excepcional
- **Beneficios extra salariales**, que atienden a situaciones especiales y son de carácter excepcional

Para definir la retribución variable anual se fijan unos objetivos determinados y definidos a principios de año, relacionados directamente con los objetivos específicos del área, así como con los objetivos globales de la Compañía.

LAI2 > El 13,9% del total de la plantilla de Meliá Hotels International está incluida dentro del sistema de retribución variable, frente al 8,45% de 2011 → VH16.

#### Salario Mínimo: Bienestar Económico

EC5 > El salario mínimo que Meliá Hotels International paga a sus empleados es, de promedio, un 17,7% superior al mínimo legal en los países de Europa, frente al 15,6% de 2011.

EC5-I > El detalle de los salarios mínimos por regiones en las que la Compañía tiene operaciones significativas<sup>1</sup> puede consultarse en la tabla → VH17 del Anexo F.

#### OBJETIVOS DE RETRIBUCIÓN VARIABLE



- Tipo de objetivos: económicos, estratégicos, de calidad y de sostenibilidad, además de los relacionados con el Plan de Acción adscrito a los resultados de la encuesta de Compromiso & Cultura
- Existen objetivos corporativos, fijados desde la dirección para cada función, objetivos de área y objetivos individuales, establecidos desde los negocios para cada empleado que entra en el sistema de retribución variable
- Los objetivos se definen en función del puesto desempeñado

< EC5-2

ordenadores, alquiler de vivienda y vales de comida. También aplica a empleados fijos de hoteles en España (propiedad y alquiler), aunque únicamente integrando el seguro médico.

< LA3

#### Beneficios del Empleado

Cualquier persona que trabaje en Meliá Hotels International y tenga un contrato laboral fijo, dispone de tarifas especiales para él, sus familiares directos y amigos, en cualquier hotel del grupo. Estas tarifas se conocen como **Programa mas Estrellas**.

Por otro lado, los empleados también disponen de diferentes acuerdos con entidades comerciales, que suponen un descuento beneficioso para el empleado y que están a su disposición en el Portal del Empleado.

Se detallan a continuación los acuerdos firmados y disponibles:

- |                            |    |
|----------------------------|----|
| • Finanzas y Seguros:      | 6  |
| • Equipamiento Hogar:      | 7  |
| • Informática / Telefonía: | 1  |
| • Viajes:                  | 4  |
| • Salud y Estética:        | 13 |
| • Ocio y Deporte:          | 6  |
| • Automoción:              | 2  |
| • Cursos y Formación:      | 3  |
| • Otros:                   | 1  |

LAI4 > En la tabla → VH18 del Anexo F, pueden observarse las diferencias salariales por categorías profesionales entre hombres y mujeres en los países en los que disponemos de información fiable para calcularlo.

#### EC3 > Planes de Jubilación

EC3-I-2-8 > Meliá Hotels International tiene definidos distintos planes de jubilación de prestación definida con sus empleados. El pasivo reconocido a finales de 2012 fue de 5,9 M€, tal y como se refleja en el apartado 15.2 de su Informe Financiero 2012, en comparación con los 5,3 M€ acumulados a finales de 2011. La información sobre las valoraciones contables y el modelo utilizado para calcular estas provisiones se encuentra especificada en el capítulo 3.10 del Informe Financiero.

Todos los acuerdos aplican a cualquier empleado de la Compañía, si bien puede darse la situación de que la disponibilidad esté limitada a nivel local.

#### Retribución Flexible

El sistema de retribución flexible está dirigido a todos los empleados corporativos de Meliá Hotels International en España y ofrece la posibilidad de cambiar, voluntariamente, parte del salario bruto anual, por alguno de los siguientes bienes y servicios a su precio de coste: seguro de salud, formación, compra de

<sup>1</sup> Operaciones significativas: aquellas en las que se encuentra involucrado un hotel en propiedad o alquiler. En el caso de esta información se ha considerado relevante además incluir todos aquellos países en vías de desarrollo económico para reflejar la aportación que la Compañía hace a este desarrollo con el salario que paga a sus empleados.

## Desarrollo Profesional Local

**EC7-2 >** La normativa interna del área de Recursos Humanos determina la prioridad en la contratación de personal local<sup>1</sup>, reduciendo al mínimo y, en casos excepcionales, las expatriaciones. De esta forma, la Compañía se asegura que tendrá un mejor conocimiento del negocio en el ámbito local.

**EC7-3 >** Esta normativa favorece el desarrollo de las zonas donde Meliá Hotels International está presente, con la generación de empleo y, además, se garantiza el conocimiento de la zona y de la cultura local. Así más del 75% de directivos<sup>2</sup> en Meliá Hotels International son locales, frente a un 25% de expatriados → VH15. En 2011 las cifras eran de 73% y 27% respectivamente.

## Plan de Igualdad

La entrada en vigor de la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, supuso para las empresas de más de 250 trabajadores en España el deber de negociar un Plan de Igualdad.

En base a ello, y más allá del requerimiento legal, la Compañía y la representación de los trabajadores aprobó en el año 2011 el *Plan de Igualdad entre Hombres y Mujeres de Meliá Hotels International*. Conven-

cidos que la no discriminación, la igualdad y la conciliación de la vida familiar, laboral y personal, permiten valorar y optimizar las potencialidades y posibilidades de todo el capital humano de la empresa y mejorar su calidad de vida, así como contribuir a aumentar la productividad, atraer, retener y motivar a los componentes de la plantilla incrementando en consecuencia su satisfacción con la empresa.

Adicionalmente, la Compañía refuerza su compromiso público en referencia a la igualdad de oportunidades y la no discriminación con la publicación de su primer Código Ético, que incluye específicamente estos principios.

## Política de Conciliación

Uno de los retos de la Compañía es la conciliación profesional y personal. La actividad turística tiene una problemática intrínseca a la hora de conciliar la vida laboral y familiar que surge de la misma operativa del negocio: horarios laborales complejos y la estacionalidad, aunque en 2011 se implantaron algunas medidas de conciliación en las estructuras corporativas de España.

No existen planes de adaptación a la vida inactiva o a la jubilación, ni planes de ayuda a los empleados que abandonan la organización para la búsqueda de un nuevo empleo. < LAII-3 y 4

### LOS CABOS, MÉXICO



El hotel Meliá Cabo Real llevó a cabo la plantación de 54 árboles en un campo de fútbol, en el que 30 niños de entre 10 y 12 años de edad practican este deporte. Durante el evento participaron los colaboradores del hotel y sus familias, que cuidarán de cada árbol en adelante.

## 4.4 GESTIÓN DEL TALENTO

Meliá Hotels International realiza anualmente procesos de identificación de personal con potencial para los cuales se elaboran planes de desarrollo

las competencias que se requieren para el puesto al que opta.

El proceso de identificación consta de 3 fases:

- Identificación por parte del superior
- Validación de candidatos
- Evaluación del potencial por parte de Recursos Humanos

## Talento Corporativo

Al igual que el modelo de desarrollo en unidades de negocio, que se explica en el siguiente apartado, el modelo de desarrollo de las unidades corporativas ha sido replanteado en 2012.

El objetivo principal de este nuevo planteamiento es convertir a los empleados detectados como de alto potencial en los líderes de alto rendimiento del futuro, que ocuparán puestos y funciones críticos para mantener la ventaja competitiva de Meliá Hotels International.

**LAII-1 >** Para acceder a estos planes, los candidatos deben tener una antigüedad mínima de un año en la Compañía, haber demostrado un desempeño excelente en el puesto actual y tener un nivel adecuado de

<sup>1</sup> Directivo o personal local: Originario del país en el que se encuentra desarrollando su labor profesional < EC7-4

<sup>2</sup> Directivo: Director de hotel < EC7-1

El modelo se basa en cinco pilares:

- I. Fomentar la transversalidad:** Ofreciendo oportunidades de desarrollo desde un punto de vista de compañía, no de departamento, fomentando perfiles más polivalentes y el desarrollo de habilidades diferenciales.
  - 2. Preparar el talento para puestos clave:** Tener identificadas y en constante actualización las funciones de importancia para el adecuado funcionamiento de la organización y del desarrollo del negocio.
  - 3. Gestión por potencial:** Diseñando planes individuales de carrera en función del tipo de potencial, expectativas, consolidación, transversalidad y necesidades de compañía.
  - 4. Seguimiento:** Realizar evaluaciones periódicas sobre resultados aportación en proyectos, desarrollo de competencias, etc.
  - 5. Revisión periódica y sistemática:** Actualización constante y sistemática del colectivo que forma parte del Talent Pool.

## Modelo de desarrollo corporativo



## Talento en las Unidades de Negocio: Un cambio de modelo

Ante el Plan de Expansión planteado para los próximos tres años, con la firma de un hotel cada tres semanas, predominantemente en el área internacional, y con un Plan de Contingencia en España para reducir costes, surge la necesidad de replantear el modelo de gestión del talento en los hoteles, buscando definir un modelo de desarrollo homogéneo global, que pueda adaptarse localmente y dar respuesta a la heterogeneidad del portafolio hotelero.

Este nuevo modelo acorta los tiempos del proceso, apostando por perfiles más senior, generando otras vías de desarrollo para personal base y jefaturas.

Siendo la cantera natural para las direcciones de hotel las jefaturas de los mismos, se busca crear cantera desde la base. En el siguiente gráfico se puede observar el proceso global:

## Modelo de carrera directiva en hoteles MHI



LAI-1 > **Job Training Plan**  
 (Equivalente a los anteriores Plan de Desarrollo Horizontal - PDH)

Plan de Desarrollo orientado a preparar colaboradores con potencial que ocupan puestos base para ser polivalentes y conocer en profundidad las tareas, funciones y responsabilidades del departamento.

LAI-1 > **Professional Development Plan / Professional Training Plan**  
 (Equivalente a los anteriores Planes de Desarrollo Vertical y Planes de Desarrollo para Jefes - PDV y PDJ).

Este Plan va dirigido a preparar a colaboradores con potencial para asumir la posición de jefaturas de departamento o consolidarlos en las mismas.

Las tablas comparativas de años anteriores pueden encontrarse en el Anexo F → VH20.

Si el Plan tiene por objetivo la promoción dentro del hotel o en la misma zona al no existir disponibilidad por el empleado para la movilidad geográfica, se denomina Professional Training Plan.

PDP	EUROPA
Hombre	36
Mujer	35
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>

Las tablas comparativas de años anteriores pueden encontrarse en el Anexo F → VH19.

PDP	EUROPA
Hombre	19
Mujer	9
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>

Advanced Development Plan

Plan de Desarrollo que permite la preparación de Jefes de Departamento como futuros miembros del Comité Ejecutivo en cualquier hotel de Meliá Hotels International (Director Comida y Bebida, Director de Alojamiento y Director Comercial).



ADP	EUROPA	AMÉRICA
Hombre	4	2
Mujer	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>2</b>

### Management Development Plan

Este Plan va dirigido a Jefes y/o Directores de Departamento con potencial que les permite asumir la posición de Subdirector de hotel. No se reportan cifras porque los primeros planes de este tipo se iniciarán en el 2013.

### Plan Desarrollo Subdirectores de Hotel

Plan de Desarrollo dirigido a Subdirectores para consolidar conocimientos técnicos y desarrollar su perfil de competencias para promocionar a puestos de Dirección de hotel.

PDS	EUROPA	AMÉRICA	ASIA	TOTAL
Hombre	17	10	0	27
Mujer	15	3	0	18
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>45</b>

Las tablas comparativas de años anteriores pueden encontrarse en el Anexo F → VH22.

### Plan Desarrollo Directores de Hotel

Plan de Desarrollo dirigido a Directores de hotel en ejercicio identificados por su potencial de crecimiento en el puesto y que tiene por objetivo el desarrollo del perfil competencial y profesional del puesto de dirección de hotel.

PDD	Europa	América	Asia	TOTAL
Hombre	34	12	0	46
Mujer	9	3	2	14
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>60</b>

Las tablas comparativas de años anteriores pueden encontrarse en el Anexo F → VH21.

### Evaluación del Desempeño

A finales de año se lanzó una de las herramientas clave de la Gestión Integral del Talento en Meliá Hotels International, que permitirá alcanzar los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico 2012-2014, dentro de la palanca estratégica de Gestión del Talento: *Performance Review*.

A través del *Performance Review*, se quiere crear un canal de comunicación directa entre los equipos y sus líderes para valorar fortalezas y expresar los apoyos necesarios para maximizar las oportunidades de desarrollo profesional de cada empleado. Por otro lado también permite transmitir qué es lo que se espera del empleado, que competencias y comportamientos se requieren para un óptimo desempeño en el puesto y el nivel de desarrollo del empleado en cada uno de ellos, así como reforzar los comportamientos asociados a la nueva cultura y valores e el modelo de liderazgo del propio empleado.

Este proceso se basa en diez competencias consideradas clave para todo el equipo de Meliá Hotels International.

### Promoción Interna

La promoción interna es una prioridad dentro de Meliá Hotels International y así se refleja en la normativa interna de Recursos Humanos, que establece la prioridad de acudir en primer lugar a la cantera interna de talento antes de considerar candidatos externos.

A mediados de 2012 se presentó internamente la nueva herramienta de publicación de vacantes internas denominada *Moving UP*, cuyo objetivo es favorecer la mejora profesional de los empleados a través de oportunidades de promoción interna o de traslados entre los diferentes hoteles, negocios, áreas y/o marcas de Meliá Hotels International.

*Moving UP* sustituye al antiguamente denominado Promosol. A pesar de la demostrada efectividad del Promosol durante los últimos 14 años, factores clave como la continua apuesta de nuestra organización por la mejora de las políticas de Gestión del Talento interno, así como la clara vocación internacional de la Compañía, han impulsado a reinventar esta herramienta alineándola con la nueva cultura, filosofía y valores del Grupo.

## 4.5 FORMACIÓN

### CORPORATE UNIVERSITY BY MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

Con el objetivo disponer de un área educativa dentro de nuestra estructura interna, para así asegurar que, el aprendizaje y el conocimiento interno, están directamente conectados con la estrategia y los objetivos del negocio, en el año 2011 se decidió iniciar el proyecto de la Universidad Corporativa Meliá Hotels International. A lo largo del año 2012 se ha diseñado la estructura de los diferentes currículos y en los próximos años se finalizará la fase de diseño del proyecto y se iniciará la implantación.



El objetivo del modelo de formación de Meliá Hotels International se basa en profundizar en las necesidades de las unidades de negocio y áreas corporativas para ofrecer una formación de calidad que potencie las diez competencias consideradas clave en la empresa, así como las diferentes habilidades que contribuyen a un mejor desempeño de la actividad profesional de sus empleados.

El Plan de Formación 2012 ha tenido como objetivo, dar respuesta a las diferentes líneas de actuación del Plan Estratégico y a aquellas acciones formativas globales solicitadas por las unidades de negocios, destacando las siguientes:

- **Búsqueda permanente de la innovación** en el campo de la formación, incorporando a las acciones formativas las últimas tendencias del sector así como una actualización de los contenidos de las mismas.
- **Aumento en la participación de expertos de la Compañía** en el desarrollo de las acciones, dando así un enfoque más personalizado en los contenidos según necesidades departamentales.
- Impartición de diversas acciones formativas por parte de **formadores internos**, lo que ha permitido que los conocimientos transmitidos hayan sido más cercanos a las necesidades de los colaboradores.
- Apoyo y participación de todos los miembros de la **Comisión Paritaria Interna de Formación Profesional** de Meliá Hotels International en el desarrollo y aceptación del Plan de Formación 2012. En éste año se han adherido 16 sociedades más a la Comisión, lo que ha permitido centralizar y simplificar el proceso de información ante la representación legal de los trabajadores de las acciones formativas que se lleven a cabo, según requisito del Estatuto de los trabajadores.

Las principales Campañas llevadas a cabo en el año han sido:

- **Formación para el área comercial:** Con cursos de desarrollo comercial de alto nivel, desarrollo de habilidades comerciales y gestión comercial de eventos.
- **Formación en cultura de servicio:** Como refuerzo a la cultura de servicio de nuestras marcas, se realiza periódicamente formación para capacitar a los profesionales en contacto con el cliente del hotel, de manera que se ofrezca un servicio acorde a la estrategia de la marca. En 2012 se realizaron las campañas para las marcas que componen el portafolio de Premium y TRYP by Wyndham.
- **Formación para los departamentos de Administración y Economato**
- **Formación en Performance Review:** Con motivo del lanzamiento de este proceso en la Compañía se han realizado diferentes talleres para evaluadores y sesiones informativas para evaluados, con el fin de explicar en qué consiste un proceso de Performance Review, así como su utilidad como herramienta para potenciar el liderazgo y en la nueva cultura y valores de la Compañía.

Las acciones formativas en España, se gestionaron mediante bonificaciones recibidas a través de la Fundación Tripartita. El importe total de formación bonificada en 2012 fue de 341.945 €, frente a los 618.446 € de 2011 y el total de horas de formación fue de 48.339 horas, frente a las 90.414 horas de 2011, lo que supone una media de 6,87 horas por participante, frente a las 9,34 del 2011. El total de acciones gestionadas fue de 95 → VH23 con una participación de 7.038 empleados, frente a las 143 y 9.677 empleados respectivamente de 2011. < LA10-1 y 2

Meliá Hotels International no proporcionó apoyo financiero para la formación externa durante el año 2012. Tampoco hubo ninguna solicitud de períodos sabáticos, con garantía de retorno al empleo, aunque si puntualmente facilita la asistencia a empleados a cursos y postgrados si deciden cursarlos personalmente. < LA11-2

## BALI, INDONESIA

Para proporcionar una vida sana, el resort Meliá Bali (Indonesia) organiza ejercicios de yoga para todo el personal. Se celebran en la sala Nusa Dua y lo imparten cada sábado por la mañana. Su objetivo es reducir peso, mantener la salud y guardar el equilibrio entre mente y alma.



## 4.6 SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

El equipo humano de Meliá Hotels International es el principal activo de la Compañía y, por ese motivo, el grupo pone un especial énfasis en avanzar en materia de prevención de riesgos laborales.

< LA7-2, LA7-4 y 10

La Política de Seguridad y Salud Laboral varía según la legislación vigente y la idiosincrasia de cada país. Meliá Hotels International se rige por el estricto cumplimiento de la normativa de todos los países y por el desarrollo de políticas de prevención para peligros concretos detectados en cada zona. A nivel de España, el 90,45% de los trabajadores están representados en un Comité de Salud y Seguridad en 2012, frente al 95% de 2011. 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.

LA6 >

< LA7-5, LA7-6

En el año 2012, se redactó, como una actualización del Manual de Prevención vigente hasta la fecha, un Manual del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (MSGST), en base a la norma OHSAS 18001, y tiene por objeto proporcionar los requisitos necesarios para desarrollar el sistema de gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo con el fin de identificar y controlar los riesgos a los que están expuestos los trabajadores en el desarrollo de su actividad.

LA9-1-2 > En Meliá Hotels International no se han negociado acuerdos formales específicos con sindicatos que mejoren las condiciones legales de los trabajadores en materia de Seguridad y Salud.

< LA7-10

< LA7-3,5,7 y 9

### Índices de Seguridad y Salud

En total, la plantilla media en 2012 de los empleados que la Compañía tuvo bajo la responsabilidad del departamento de Salud Laboral de España fue de 8.847, frente a los 9.222 de 2011.

Durante el año 2012, la Compañía registró 453 accidentes laborales, frente a los 626 de 2011, que supusieron la pérdida de 8.081 jornadas de trabajo, frente a las 11.926 de 2011. La tasa de absentismo se situó en un 2,25% frente al 3,61% de 2011.

A todos los efectos se considera el día perdido como día natural, comenzando a contabilizarse a partir de la baja. No se tiene constancia de accidentes de contratistas, empresas concurrentes, en nuestras instalaciones. Según el procedimiento interno PRL 006 - Coordinación de Actividades Empresariales – todo contratista que firma un acuerdo con Meliá Hotels International en España asume la obligación de reportar accidentes graves, muy graves o mortales en el momento en el que se diese el caso.

En 2012 se han dado tres casos de enfermedades ocupacionales, traduciéndose en un índice de enfermedades ocupacionales de  $1,93 \times 10^{-4}$ , frente al índice de 2011 de  $1,008 \times 10^{-4}$ . No se han dado casos de enfermedades ocupacionales en contratistas, para las cuales se sigue el mismo procedimiento interno con contratistas que en el caso de accidentes, PRL 006.

< LA7-5, LA7-6

El índice de absentismo de la plantilla durante 2012 puede consultarse en la Tabla de Índices de Salud Laboral → VH24. En el caso de los absentismos de contratistas no se puede proporcionar dicha información pues no se dispone de un sistema de reporte para tales fines.

< LA7-10

< LA7-3,5,7 y 9

A lo largo de 2012 no se han registrado fallecimientos de origen laboral, ni en la plantilla propia de Meliá Hotels International, ni en la de contratistas.

< LA7-11 y 12

El sistema de registro de accidentes y enfermedades profesionales que se utiliza en la Compañía es el Sistema Delta (Declaración electrónica de trabajadores accidentados) del Ministerio de Trabajo.

< LA7-13

### Programas de Prevención

< LA8

En 2012 el Servicio de Prevención de Meliá Hotels International ha realizado en España varias campañas específicas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos sobre los siguientes temas → VH25:

### LESIONES LABORALES

Los tipos de lesiones contempladas en el reporte de accidentes laborales son:



- Lesiones superficiales
- Heridas abiertas
- Otros tipos de heridas y lesiones superficiales
- Fracturas cerradas
- Fracturas abiertas
- Otros tipos de fracturas de huesos
- Dislocaciones y subluxaciones
- Esguinces y torceduras
- Otros tipos de dislocaciones, esguinces y torcedura
- Amputaciones traumáticas
- Lesiones internas
- Otros tipos de conmoción y lesiones internas
- Quemaduras y escaldaduras(térmicas)
- Quemaduras químicas (corrosión)
- Otros tipos de quemaduras, escaldaduras y congelación
- Infecciones agudas
- Asfixias
- Choques traumáticos
- Lesiones múltiples
- Infartos, derrames cerebrales y otras patologías

**COMPAÑÍA CARDIOSEGURA**

Meliá Hotels International fue la primera compañía hotelera en Europa en obtener la acreditación de Espacio Cardioseguro, un sello otorgado por la European Foundation for Health, Research and Education (EFHRE), que reconoce el esfuerzo de los centros de trabajo por disminuir el riesgo de muerte por causas cardíacas.

La Fundación ha otorgado este sello a Meliá Hotels International, así como a más de una treintena de sus hoteles en particular, que cumplen con los requisitos necesarios de acreditación: instalación de desfibriladores en los edificios, formación del personal en el uso de estos aparatos y capacidad de respuesta inmediata.

HR5-2 y HR7-2 &gt;

**LOS CABOS,  
MÉXICO**

Meliá Cabo Real realizó una importante campaña de colecta de juguetes con el fin de obsequiar a los niños con escasos recursos. Durante la campaña, se alentó a todos los colaboradores para que aportaran al menos un juguete en la medida de sus posibilidades. Se recogieron más de 200 juguetes, que fueron entregados en una iglesia de la localidad a 150 niños.

HR3-HR8 &gt;

- Requerimientos sanitarios para personal desplazado
- Campaña de información y vacunación contra la gripe
- Campaña de información y sensibilización sobre la Hepatitis A/B
- Campaña de información y vacunación contra el papilomavirus humano en mujeres, para la prevención del cáncer de cuello uterino

Además, el departamento de prevención y riesgos laborales gestiona y mantiene los protocolos sanitarios en caso de epidemias (cólera, meningitis, toxinfecciones alimentarias, legionelosis).

Por otro lado, no hay trabajadores que estén involucrados en actividades profesionales que tengan una alta incidencia o un alto riesgo de enfermedades específicas. LA8-5

**4.7 DERECHOS HUMANOS**

La publicación del primer Código Ético de Meliá Hotels International a finales de 2012 significa un hito importante para formalizar y dar visibilidad al compromiso de la Compañía en la protección de los Derechos Humanos, como por ejemplo la libertad de asociación y la eliminación de cualquier tipo de trabajo forzado. Este código se basa en los estándares y modelos de comportamiento empresarial y sectorial de ámbito global, suscritos por Meliá Hotels International:

- Principios Global Compact
- Código Ético del Turismo de la Organización Mundial del Turismo
- Código ECPAT (Eradicating Child Prostitution Abuse and Trafficking)
- Global Sustainable Tourism Council
- Compañía Hotelera de la Biosfera
- Convención de los Derechos del Niño

ciones corresponden a auditorías internas realizadas a nivel internacional en los hoteles, donde se utiliza un check-list que incluye la revisión de temas que van desde derechos humanos hasta temas de seguridad y salud de productos, corrupción, etc.

Los acuerdos de inversión<sup>8</sup> y contratos formales significativos no incluyen todavía cláusulas de derechos humanos. Dicha cláusula sólo se firma de momento en los contratos con proveedores, acreedores de servicio así como con tour operadores. HRI-1 y

**Eplotación Infantil**

&lt; HR6-2

El posicionamiento social de Meliá Hotels International está focalizado en la infancia. Por esta razón, es fundamental, que todas las áreas de la empresa garanticen que ninguna de sus actividades conlleve un riesgo potencial para la vulneración de los derechos de los niños.

Meliá Hotels International suscribió el acuerdo para la implementación del Código de Conducta para la protección de niños/as frente a la explotación sexual en los viajes y el turismo, condenando explícitamente todas las formas de explotación sexual con niños y apoyando todas las acciones legales para prevenir y castigar estos delitos.

El compromiso social con la infancia se fortaleció con la firma de la Alianza Estratégica con UNICEF España para colaborar en los objetivos del Fondo de Naciones Unidas para la Infancia, en materia de educación, protección infantil y lucha contra la explotación sexual y el comercio de niños.

HR10-3 &gt;

PRI-2, PR3-2, SO2-2 &gt;

Aunque en 2012 no se ha realizado ninguna formación específica a empleados en la que se traten los aspectos de la protección de los derechos humanos, ni a su personal de seguridad propio o subcontratado, esta sensibilización está prevista en el Plan de Comunicación y Sensibilización del Código Ético diseñado para ser realizado durante todo el año 2013, tanto en las unidades de negocio como en las unidades corporativas mundiales.

VH26, en el Anexo F.

El porcentaje total de operaciones realizadas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos ha sido de 44,26%, frente al 44,17% de 2011. Su distribución por países se puede ver en la tabla → VH26, en el Anexo F. Dichas opera-

<sup>8</sup> Acuerdo de inversión significativo: Aquel que supone una inversión superior a 100.000 euros

&lt; HRI-3

**HR2 >** También se incluyen en todos los contratos firmados con sus proveedores y acreedores de servicios una cláusula de desarrollo sostenible, donde éstos se comprometen a no utilizar trabajo infantil en sus procesos de producción, aceptando la posibilidad de ser auditados y del cese de la colaboración comercial en el caso de que no cumplan estas directrices.

#### Poblaciones Indígenas

**HR9 >** Meliá Hotels International está comprometida en la conservación del patrimonio cultural tangible e intangible de las comunidades en las que opera. Se implica plenamente en el ámbito local, integrando los elementos culturales, gastronómicos y artísticos propios de cada lugar, respetando y defendiendo como suyo el patrimonio histórico. Intenta ser elemento dinamizador de lo autóctono, protegiendo sus raíces y buscando la complicidad de sus clientes en el descubrimiento y conservación de la riqueza cultural del destino.

SEVILLA,  
ESPAÑA



Meliá Lebreros donó a la Asociación Paz y Bien varios elementos de menaje del hotel en desuso. En total 700 platos pequeños, 500 platos llanos, 150 tazas de café, 50 azucareros y 20 lecheras. La Asociación, cuya sede se encuentra en Sevilla, fue fundada en 1979.

Desde entonces y hasta la fecha su labor se centra en la integración, defensa y promoción de los intereses de las personas con discapacidad y/o con exclusión social. En la actualidad existe una amplia red de centros, servicios y programas, en los que da asistencia a unas 600 personas.

alcanzado o contrato de empresa. La Compañía salvaguarda el derecho de asociación en los países que están cubiertos por alguna de las figuras mencionadas anteriormente, con la excepción de China y Cuba. La organización siempre aplica la legislación laboral correspondiente, el convenio colectivo aplicable o el acuerdo laboral.

En Meliá Hotels International el número de empleados representados por un convenio colectivo es del 100% (se excluyen China y Croacia). El primero porque no permite dichos acuerdos, y **< LA4** 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. La Compañía garantiza el derecho de sus trabajadores a afiliarse a un sindicato o asociación de trabajo.

A lo largo de 2012 no se han registrado casos relacionados con la violación de derechos humanos ni incidentes de discriminación. **< HR4, HR11**

Actualmente, Meliá Hotels International no tiene unidades de negocio, ni oficinas corporativas, situadas en zonas en las pudieran afectar; generar incidentes o violar los derechos de poblaciones indígenas.

#### Derechos Laborales

Meliá Hotels International se rige en todo momento por la legislación laboral correspondiente, convenio colectivo que aplique o acuerdo laboral

La relación de períodos mínimos de preaviso relativos a cambios organizativos se detalla en la tabla **→ VH27**, disponible en el Anexo F. Estos se acogen en cada caso a la legislación, convenio o acuerdo laboral aplicable en cada región. **< LAS**

Meliá Hotels International protege a sus empleados de sufrir cualquier episodio de trabajo forzoso, no habiéndose identificado en ningún caso operaciones con dicho riesgo asociado.

## 4.8 DIVERSIDAD E INTEGRACIÓN DE LA DISCAPACIDAD

En Meliá Hotels International, una de las claves principales del negocio es la calidad profesional y humana de las personas que forman parte de la Compañía, ya que son ellas las encargadas de transmitir a todos los clientes la pasión por el servicio.

**LAI-2 >** Entre la plantilla de personas que trabajan para la Compañía no existe un número de trabajadores autónomos significativo.

La plantilla media en España con discapacidad en 2012 fue de un total de 45 hombres y 25 mujeres, lo que supone un porcentaje de un 0,8% sobre la plantilla media total de España, frente al 0,5% de 2011. **< LA13-2**

Para una información más detallada sobre los ratios relacionados con el equipo humano, su diversidad y sus series históricas **→ VH2 Ver Anexo F Valor Humano.**

## INTEGRACIÓN DE LA DISCAPACIDAD: ANTECEDENTES

La apuesta de Meliá Hotels International por la integración de la discapacidad comenzó en 2008 a través de la contratación de Centros Especiales de Empleo y una importante inversión para potenciar la accesibilidad en las infraestructuras de 17 de nuestros hoteles. Con el tiempo, se identificó la necesidad de realizar una apuesta estratégica por la incorporación de la discapacidad desde una perspectiva transversal a la cadena de valor:

El salto cualitativo y diferencial se produjo con la introducción de esta apuesta por la integración de la discapacidad en la estrategia de captación de talento y de mejora del nivel de satisfacción de los clientes. Para ello resultó crítica la sensibilización e involucración de los directivos de los hoteles. La celebración de un Panel de Expertos en Discapacidad en 2011 fue el punto de inflexión ya que, los directivos tuvieron la oportunidad de conocer de primera mano y compartir con representantes del mundo de la discapacidad y expertos, la problemática real en torno a este colectivo.



### Diversidad Cultural

La plantilla de Meliá Hotels International estuvo compuesta en 2012 por 131 nacionalidades → **VH14**, frente a las 128 de 2011.

Top 5 Nacionalidades Plantilla (%)

País	2012	2011	2010
Española	31,74%	34,06%	35,39%
Dominicana	16,69%	16,26%	16,81%
Mexicana	13,62%	13,11%	13,52%
Indonesia	6,46%	6,46%	5,92%
Brasileña	4,50%	4,72%	4,45%

La estrategia de integración está basada, principalmente en:

- **Inserción laboral directa de las personas con discapacidad.** Para ello, la Compañía se unió al Convenio INSERTA en 2011 para potenciar más la integración directa
- **Inserción laboral indirecta.** Desde las áreas de compras del grupo se fomenta la contratación de productos y servicios a Centros Especiales de Empleo para potenciar la integración indirecta
- **Eliminación de barreras.** Incorporación en los Manuales de Diseño y Construcción de un capítulo específico de Accesibilidad. Para su elaboración se colaboró con la Fundación ONCE. Sin embargo, las barreras no sólo son físicas. A principios de 2013 tuvimos la oportunidad de presentar nuestra web corporativa, con Certificado AA de Accesibilidad, en colaboración con Technosite, empresa del Grupo ONCE
- **Trato a los clientes con discapacidad.**

### Integración de la Discapacidad

LAI3-2 > En Meliá Hotels International se va más allá de la interpretación de las acciones hacia colectivos con discapacidad desde una perspectiva de tipo social, ya que se cree en su aportación de valor directa al negocio.



## FUNDACIÓN CEAHT

En enero de 2012 y en colaboración con Fundación CEHAT e INSERTA de la Fundación ONCE, la Compañía lanzó el proyecto Formación, Prácticas e Integración Laboral de Personas con Discapacidad.

El proyecto consistió en actuaciones ligadas a la sensibilización, formación, prácticas e integración laboral como camareras de pisos de 13 mujeres con discapacidad intelectual. Participaron 13 hoteles de la Compañía.



## 4.9 CANALES DE COMUNICACIÓN

En Meliá Hotels International se informa a los empleados a través de diferentes encuentros y herramientas que fomentan la interacción entre departamentos y potencian la mejora continua, a la vez que facilitan el acceso a la información:

- Video-comunicados de la Alta Dirección
- Procesos de comunicación en cascada
- Portal del Empleado
- Gaceta Interna – Tú También - Utoo

### Tienes la palabra, Encuesta de Compromiso y Cultura

**Tienes la palabra**, es la encuesta de clima, compromiso y cultura, que nació en 2011 como evolución de la encuesta de clima que la empresa venía realizando desde hace años.

Se trata de un espacio de participación para que todos los profesionales que lo deseen puedan ex-

presar su opinión una vez al año, de forma directa y confidencial, sobre temas de su trabajo diario y de la Compañía. En la edición de 2012 han participado un total de 24.354 personas, frente a las 23.993 participantes de 2011.

Cabe destacar los resultados obtenidos en los apartados de compromiso de los empleados con los éxitos y resultados de la empresa (90% de respuestas entre 7 y 10 en una escala sobre 10 en 2012, frente al 89% de 2011), el orgullo de pertenencia (91% en 2012 frente al 90% en 2011) y los niveles de satisfacción (83% en 2012 frente al 82% en 2011) y motivación (83% en 2012 frente al 82% en 2011).

Todo ello, supone una base para reforzar la solidez y el futuro de Meliá Hotels International.

## 5. VALOR SOCIOCULTURAL

### 5.1 PROPUESTA DE VALOR Y PRINCIPALES MAGNITUDES

*“Protección de la Infancia y Colectivos Desfavorecidos”*

**33.534 personas implicadas en el Día Solidario**

vs. 16.953 personas en 2011

### 5.2 ACCIÓN LOCAL

BERLÍN,  
ALEMANIA



El hotel Meliá Berlín instaló en 2012 tres estaciones de recarga para coches eléctricos. Con el objetivo de hacer una contribución a la utilización responsable de los recursos energéticos y el uso de energías renovables, así como hacer la movilidad eléctrica más atractiva para los habitantes y los turistas.

Debido a su influencia sobre el entorno socio-cultural de los destinos, es importante que Meliá Hotels International contribuya a paliar los desequilibrios existentes en las comunidades locales donde está presente. Todo ello poniendo especial atención en los colectivos más desfavorecidos. Asimismo debe fomentar y proteger la diversidad cultural, para garantizar su permanencia y conservación en el tiempo como uno de los principales atractivos turísticos del destino.

En este capítulo se describen las actuaciones y posicionamientos de la Compañía a nivel global, así como las acciones locales que requieren de una mayor explicación. Como ejemplo de la acción local se han distribuido a lo largo de la memoria recuadros con ejemplos de iniciativas locales en los hoteles de la Compañía. Estos recuadros llevan asociado un ícono que identifica la dimensión a la que aplica:



Social



Cultural



Medioambiental

#### República Dominicana - Escuela Los Manantiales

Ubicada en Verón, camino hacia el Aeropuerto de Punta Cana, se encuentra la Escuela Los Manantiales. En ella se imparten clases a 905 niños de preescolar, primaria y secundaria. La docencia es impartida por 9 profesores y la Directora.

Es la escuela más grande de la zona y en 2003, cuando se inició la colaboración con Meliá Hotels International, requería de una serie de reformas para poder seguir acogiendo a sus alumnos.

En 2005 y 2007 se donaron a la escuela 20.000 € y 73.000 € respectivamente, recaudados en las diferentes acciones del Día Solidario de esos años. Con este apoyo económico, y la involucración de la empresa constructora que se encontraba en esos momentos realizando obras en el hotel, se realizaron las siguientes obras:

- Reconstrucción de los tres baños
- Sustitución de todas las puertas
- Cercado completo del patio
- Instalación de 2 portones en metal
- Compra de sillas
- Construcción de 4 aulas adicionales en el segundo nivel
- Cancha multiusos
- Asfaltado completo del patio
- Alicatado de los suelos de todas las aulas

Los responsables del hotel Meliá Caribe Tropical realizan visitas periódicas a la escuela para mantener una relación estrecha y continua a fin de garantizar el buen estado de la misma y conocer sus necesidades.

Entre las actividades que el hotel Meliá Caribe Tropical realiza con esta escuela se encuentran las siguientes:

- Entrega de reconocimientos meritorios a los alumnos de la escuela al final del ciclo escolar
- Entrega regalos en las fiestas navideñas y organización de espectáculos para los niños
- Recogida de donaciones para material escolar entre los clientes del hotel
- Visitas organizadas con los clientes del hotel para interactuar con los alumnos y profesores
- Programación de charlas sobre valores y el cuidado del medioambiente

En el año 2012 se han realizado las siguientes actividades:

- Reparación de puertas y ventanas, colocación de verjas en las ventanas y en las puertas que lo requerían
- Creación de una sala virtual
- Remodelación de la oficina de Dirección
- Construcción de una jardinera en primera planta para evitar que se ensucien las paredes
- Reparación de la cancha de baloncesto y voleibol
- Además, se realizaron tareas periódicas de mantenimiento como retocar la pintura y una limpieza general

### 5.3 COMPROMISO SOCIAL

#### Alianza Estratégica con UNICEF

Con una vigencia inicial de tres años, Meliá Hotels International suscribió a finales de 2010 un acuerdo con UNICEF España, cuyos objetivos principales eran la difusión del mensaje de UNICEF sobre la infancia y contra la explotación sexual infantil, así como la colaboración con recursos económicos en su esfera prioritaria, la protección de la infancia.

HR6-2 >

Desde el lanzamiento de la Alianza, la Compañía ha recaudado entre sus clientes y empleados más de 750.000€, lo que supone haber superado en tan solo un año y medio el objetivo final para los tres años de vigencia del convenio, fijado en 600.000€. Concretamente, la recaudación acumulada total corresponde al año 2012 que asciende 714.000 €, ha superado el doble del objetivo de la alianza para el año, en un 136%.

Objetivos marcados y recaudación real  
(Miles €)



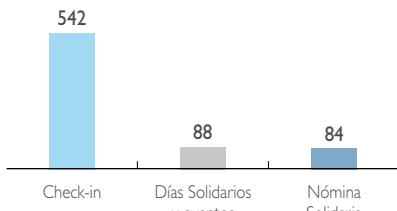
La iniciativa que ha contribuido a conseguir el 79% del total del dinero recaudado es el llamado **Check-in Solidario**, iniciativa por la cual el cliente es invitado a donar un euro a UNICEF por su primera noche de estancia en el hotel. El 21% restante procede de contribuciones directas de los empleados y de acciones puntuales desarrolladas en los hoteles, tales como cenas de navidad u otros eventos en los que la Compañía ofrece la posibilidad de hacer una aportación solidaria. Entre ellos y a lo largo del 2012, son destacables:

• **Campaña Cumpledías:** A causa de la desnutrición, en muchos lugares del mundo, los niños no cumplen años, cumplen días; es por ello que Meliá Hotels International se unió a la difusión del mensaje de UNICEF a través de todos sus canales de comunicación, coincidiendo su lanzamiento con el Día Universal del Niño, el 20 de Noviembre.

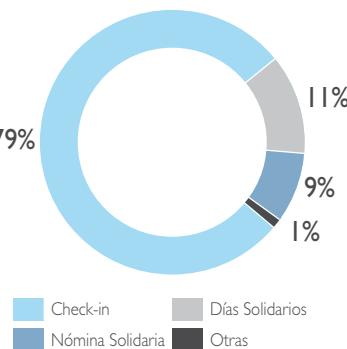
• **Sueño como un niño (Meliá Barcelona, España):** Difundió la importancia de los valores de la solidaridad para contribuir a cumplir los sueños de los niños a través de almohadas solidarias, diseñadas con motivo del Trofeo Conde de Godó. En ellas, los grandes jugadores de tenis firmaron sus mensajes de apoyo relacionados con los sueños de los niños, para que posteriormente fueran subastadas el 19 de noviembre, víspera del Día Universal del Niño, a favor de UNICEF.

• **Evento familiar 24hours for our children (Meliá Zanzíbar,Tanzania):** Primer evento para ayudar a recaudar fondos para los programas de UNICEF en Tanzania, con un fin de semana repleto de actividades infantiles y juegos, subastas, un espectáculo de música por parte de los niños de Zanzíbar Music Academy y una cena de gala con entretenimiento en vivo.

### Recaudación por iniciativa desplegada (Miles €)



### Distribución porcentual por iniciativa (%)



#### CANCÚN, MÉXICO

El Gran Meliá Cancún organizó unas jornadas para la sensibilización del personal del hotel en la lucha contra la trata de personas.



El cierre de este año ha supuesto la implicación por parte de 190 hoteles. Concentrándose la mayor parte de la recaudación (67%) en los hoteles ubicados en España.

En el contexto de la Alianza Estratégica con UNICEF y con la Infancia como eje central del posicionamiento social, el hotel Meliá Castilla de Madrid acogió el 30 de octubre el **III Encuentro de Aliados**

**Corporativos de UNICEF**, con la participación de más de un centenar de miembros representantes de más de 60 empresas aliadas y colaboradoras. Este encuentro anual se celebra con el objetivo de compartir resultados, conocer el impacto del trabajo de UNICEF sobre el terreno, las acciones de campañas y movilización de diferentes aliados a favor de la infancia, así como debatir sobre los retos de futuro.

#### Código ECPAT (Eradicating Child Prostitution Abuse and Trafficking)

Meliá Hotels International ha suscrito y apoya varios estándares y modelos reputados de comportamiento empresarial y sectorial de ámbito global. **ECPAT International** es una red global de organizaciones e individuos trabajando conjuntamente para la eliminación de la prostitución infantil, la pornografía infantil y el tráfico de niños con objetivos sexuales.

#### Proyecto Día Solidario

La finalidad del Día Solidario es concienciar a los clientes de Meliá Hotels International en todos aquellos valores relacionados con el desarrollo sostenible, así como la cultura local, la protección del medio ambiente, la solidaridad y el trabajo en equipo. El Día Solidario se lleva a cabo un día a la semana durante la temporada estival, en hoteles vacacionales.

En 2012, el Día Solidario estuvo exclusivamente enfocado a la sensibilización para la protección de la infancia. Se llevaron a cabo actividades para reconocer que los niños son individuos con derecho de pleno desarrollo físico, mental y social, y con derecho a expresar libremente sus opiniones, y donde este derecho es vulnerado debe lucharse por su protección.

En total participaron 28 hoteles vacacionales de la Compañía, lo que supuso una participación de 22.809 adultos y 4.682 niños e implicándose un total, de 6.043 empleados. La recaudación total fue de 51.832 € y se destinó íntegramente a UNICEF



#### Cesión de Activos

Además de la colaboración con UNICEF, Meliá Hotels International recibe otras solicitudes de colaboración por parte de diferentes organizaciones, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. La Compañía ha diseñado una herramienta interna que reúne los criterios para determinar si esa colaboración se alinea con su estrategia social.

Todas las colaboraciones se realizan exclusivamente en concepto de cesión de activos. Los hoteles ceden habitaciones o salones, en gratuidad, en base a las necesidades que las entidades requieren.

A lo largo del año 2012, Meliá Hotels International recibió 161 solicitudes de colaboración social procedentes de diferentes entidades sin ánimo de lucro, 58 más que el año anterior como resultado de la entorno económico actual. De este volumen de solicitudes recibidas, 100 de ellas se alineaban con el posicionamiento social de la Compañía, centrado en la protección de la infancia, frente a las 81 peticiones aprobadas en 2011. Posteriormente, 6 de la peticiones aprobadas inicialmente fueron canceladas por causas externas a Meliá Hotels International.

Frente a las 21 peticiones descartadas el año anterior, en 2012, se excluyeron 61 peticiones del régimen de gratuidad, por ser entidades sociales cuyo objeto fundacional no estaba alineado con el posicionamiento de Compañía así como, aquellas solicitudes de entidades que, aun estando alineadas, fuesen disfrutadas por los equipos gestores, directivos, operativos o comerciales de estas entidades. El resultado de la labor con todas estas entidades sociales, supuso la participación desinteresada de 40 hoteles, frente a los 37 hoteles del año 2011.

## 5.4 COLABORACIONES ACADÉMICAS

**CÀTEDRA D'ESTUDIS TURÍSTICS**  
MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL



**MELIÁ**  
HOTELS  
INTERNATIONAL



En Meliá Hotels International estamos convencidos de la importancia de la colaboración entre el mundo académico y el mundo empresarial. Las organizaciones académicas son una de las fuentes de conocimiento, innovación y de futuros profesionales más importantes a disposición de la empresa privada. Con este enfoque se detallan a continuación algunas de las colaboraciones más importantes de la Compañía en este ámbito.

### Proyecto Cantera de Administración

Para dar respuesta a la proceso de expansión internacional actual de la Compañía, y habiendo detectado una especial dificultad en encontrar perfiles que se adecuen a las posiciones de Jefatura de Administración o Dirección Financiera en los hoteles - sobre todo a nivel internacional -, se ha trabajado en la creación de una cantera escuela de este tipo de perfiles. El proceso de divide en las siguientes etapas:

1. **Captación:** A través sobre todo de Universidades, pero también a través del site de empleo de Meliá Hotels International, de campañas en Facebook y algunas webs de empleo se detectan perfiles de gente recién licenciada en ADE, o equivalente, con idiomas y disponibilidad geográfica.
2. **Selección:** Mediante un assesment center con dinámicas de grupo, pruebas psicotécnicas y de idiomas, y una entrevista personal por competencias se eligen a los integrantes de la cantera escuela.
3. **Stage:** Inducción a departamentos corporativos durante 1 mes.
4. **Fase I:** Rotación en tareas de administración, económico y personal en un hotel durante 1 año.
5. **Fase 2:** Intercambio internacional, con posible participación en aperturas de nuevos hoteles y auditorías internas, durante un periodo que va de 1 a 3 años.

**6. Objetivo Final:** Jefe de Administración/Financial Controller de un hotel.

### Cátedra de Estudios Turísticos Meliá Hotels International

Meliá Hotels International lleva financiando esta cátedra en la Universitat de les Illes Balears (UIB) desde el año 2002. Fue creada por el Presidente, Gabriel Escarrer Juliá, y su objetivo principal es incentivar la enseñanza, la investigación y la divulgación en materia turística.

En las últimas convocatorias esta cátedra se ha orientado progresivamente hacia el ámbito de la responsabilidad de la empresa turística y la importancia de la sostenibilidad para el sector.

Las acciones realizadas a través de la cátedra en 2012 han sido las siguientes:

- **Premio de Investigación:** Alineándose con el enfoque estratégico de innovación en el sector turístico de Meliá Hotels International y como herramienta clave para generar crecimiento, diferenciación y ventaja competitiva, se presentó la primera convocatoria de una ayuda para la realización de un proyecto de investigación, dotada con un importe único de 20.000 euros. El proyecto ganador fue *Turismo cultural en las Islas Baleares: análisis, diagnóstico y perspectivas de futuro*, cuyo investigador principal es el Dr. Sebastià Serra. Este proyecto tratará de analizar y estudiar las posibilidades de desarrollo del turismo cultural en la Islas Baleares, como una de las bases para conseguir un mayor nivel de desestacionalización en el modelo turístico balear, contribuyendo así a un mejor desarrollo económico y social de la región.
- **Curso de Responsabilidad Social Corporativa:** Curso abierto de 30 horas.
- **Optativa Responsabilidad Social y Ética Empresarial:** Financiación de una asignatura optativa

dentro del plan de estudios de los grados en Turismo y en Administración y Dirección de Empresas.

- **Becas de Internacionalización:** Con el fin de apoyar a los estudiantes de último año de turismo y favorecer la adquisición de experiencia internacional, se lanzaron unas becas de internacionalización mediante las cuales se becan los gastos de desplazamiento, la manutención y el alojamiento de estudiantes, mientras realizan prácticas de tres meses en hoteles de la Compañía en destinos de Europa, América y Asia principalmente.
- **Beca de Doctorado:** Se concedió una beca de doctorado en materia turística, cuyo trabajo se titulará *Mejora de la predicción de la demanda turística a muy corto plazo a través de la consideración de las condiciones meteorológicas*.
- **Financiación de diversas iniciativas** para fomentar las visitas de personalidades y de expertos en turismo de reconocido prestigio internacional, para participar en cursos y seminarios de temática turística y preferentemente en responsabilidad social y sostenibilidad desde el punto de vista del medioambiente, cultura y sociedad. Los cursos y seminarios se integran en el Programa Internacional de Postgrado en Economía del Turismo y del Medioambiente.

## 6. VALOR DE NEGOCIO

### 6.1 PROPUESTA DE VALOR Y PRINCIPALES MAGNITUDES

*“Inversión sostenible en una empresa responsable”*

**1.440 M € en creación de riqueza**

vs. 1.727 M € en 2011

**1.362 M € en ingresos**

vs. 1.335 M € en 2011

**6.837 Proveedores locales**

vs. 6.961 en 2011

### 6.2 EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO

Los resultados del año 2012 se explican principalmente por la evolución positiva del negocio hotelero en el cual el EBITDA y el margen mejoraron un 8,4% y 48 puntos básicos, respectivamente. A efectos consolidados, el EBITDA subió un 1,5% respaldado por las plusvalías de venta de activos /revalorizaciones (2012: € 92,3 millones; 2011: € 133 millones).

El RevPAR de los hoteles en propiedad y en alquiler incrementó un 7,9%. La ocupación disminuyó un 1,8% mientras el precio por habitación disponible (ARR) aumentó un 9,9%.

Más significativa fue la mejora de los márgenes operativos en 76 puntos básicos a nivel del EBITDAR y 48 puntos básicos a nivel EBITDA →  RN2.

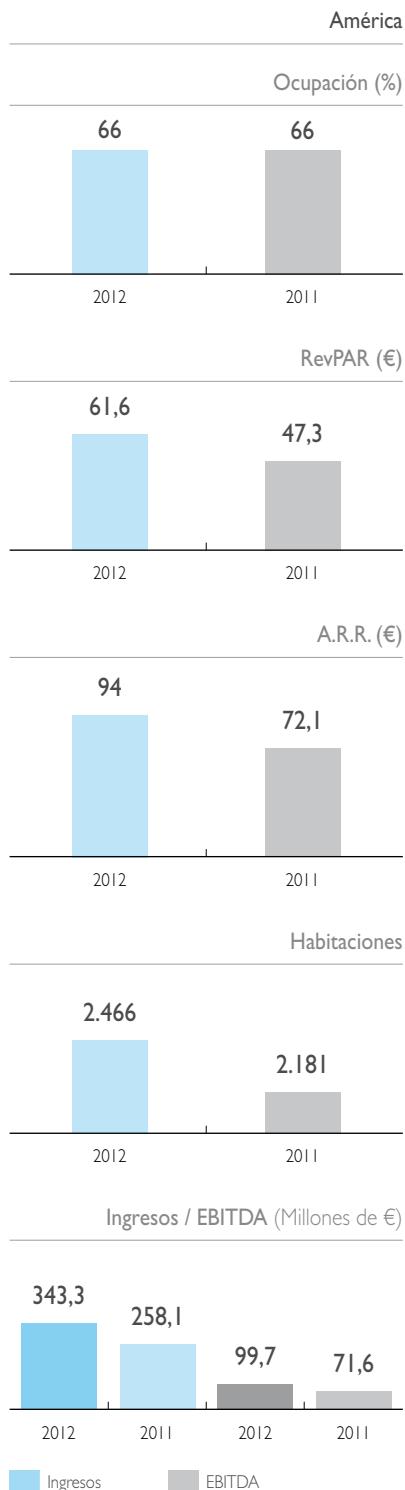
Asimismo, los ingresos por venta de habitaciones se han incrementado un 6,8% frente a 2011, llegando a 638,6 M€, y los ingresos por comida y bebida se han incrementado un 3,8%, alcanzando los 402,6 M€. Esto supone un ingreso total por la actividad hotelera del 1.041 M€, un 5,6% más que en 2011.

**Previsiones 2013: Crecimiento del RevPAR de un dígito medio**

En 2013, la evolución del RevPAR se explicará por la evolución de los hoteles vacacionales de la Compañía a nivel mundial, especialmente en el Caribe, donde el ritmo es positivo tanto en el segmento de ocio como en el segmento de grupos de negocio. Dada la situación macroeconómica, la Compañía mantiene la cautela sobre las ciudades europeas. En España, las ciudades siguen enfrentándose a un escenario difícil, especialmente en ciudades de segundo orden. Dentro de este marco, el sesgo de la Compañía hacia el segmento upscale e internacional en Madrid y Barcelona, contribuirá a suavizar la desaceleración de la demanda doméstica. Los resorts españoles apuntan a una temporada de verano 2013 confortable mostrando cifras positivas en aquellas zonas con mayor afluencia de visitantes internacionales.

**América**

El RevPAR se incrementó un 30,3% (+20,9% en dólares) totalmente explicado por precio, mientras que la ocupación permaneció estable frente al año pasado.



Esta evolución fue posible gracias a la línea estratégica enfocada en maximizar el crecimiento y los márgenes a través de nuestra cultura del Revenue Management, explicada anteriormente.

Por países, la **República Dominicana** mostró un fuerte crecimiento de RevPAR, registrando cifras de ARR superiores con respecto al año anterior, lo grande durante el mes de diciembre –coincidiendo con la temporada alta en el Caribe-, incrementos del precio alrededor del 47% frente al año pasado. Tal mejora del precio medio fue posible gracias a la fuerza de nuestras marcas y nuestro posicionamiento del mercado latinoamericano, lo que permitió a nuestros hoteles atraer a una base de grupos importante, incluso teniendo en cuenta el entorno competitivo. Todo ello, permitió a los hoteles Paradisus Palma Real y Meliá Caribe Tropical, alcanzar en 2012 un record en términos de ingresos.

**México** también presentó buenos resultados (RevPAR +5,6% en dólares) incluso durante el último trimestre, que coincide con la temporada baja (salvo las vacaciones de navidades). Cabe mencionar la relevancia de estas buenas cifras, teniendo en consideración que durante ese periodo los vuelos a Cancún son limitados dificultando la capacidad de Meliá para captar una base de grupos tanto de ocio como de incentivos. La Compañía destaca el posicionamiento del Paradisus La Perla y del Paradisus La Esmeralda, los cuales consiguieron durante su primer año en operación un EBITDA alrededor de \$11 millones de dólares.

Finalmente, señalamos el buen rendimiento en **Venezuela y Puerto Rico**. En este último destino, el mercado local se ha convertido en el principal mercado emisor para el Gran Meliá Puerto Rico, contribuyendo positivamente al hotel para mejorar la ocupación media del hotel.

De cara a 2013, la Compañía prevé fuertes resultados en Latinoamérica, particularmente teniendo en consideración la evolución esperada del segmento de los grupos, del cual se espera un ritmo de crecimiento de, al menos, el mismo ritmo que en 2012. Esta mejora será apoyada por la contribución de los resorts Paradisus La Perla y La Esmeralda. Con respecto a la **República Dominicana** se espera que la renovación en 2012 en algunas áreas de comida

y bebida en el Paradisus Punta Cana contribuya positivamente a alcanzar buenas cifras en el destino.

En términos de habitaciones disponibles, la división América logró un aumento del 13,1% frente al año anterior, principalmente explicado por la incorporación de dos resorts Paradisus La Perla y La Esmeralda en Playa del Carmen, México.

A nivel de gastos operativos (excluyendo gastos de alquiler), si excluyésemos la incorporación de los Paradisus La Perla y La Esmeralda, éstos subirían un 18% (9,3% en dólares), mientras el coste por estancia se incrementó un 14% (9,3% en dólares). La razón principal es el aumento del coste de personal en Venezuela (alineado con la tasa de inflación), conjuntamente con mayores comisiones de ventas en América principalmente vinculado a un mayor gasto en el segmento de grupos. Aun teniendo en consideración la evolución del coste total por estancia, el margen del EBITDA de la división América mejoró en 132 puntos básicos.

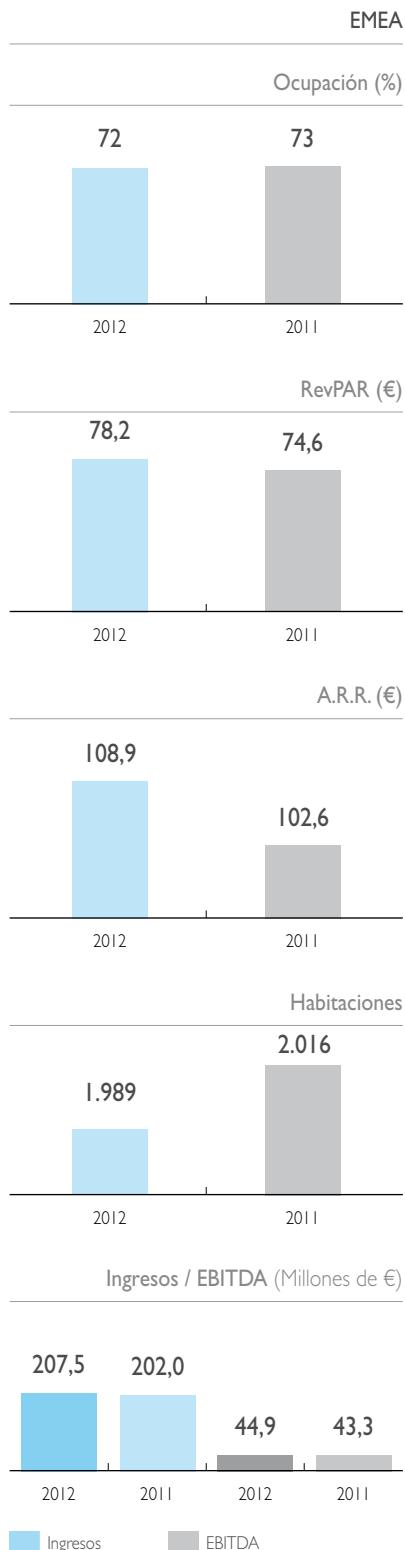
## EMEA

En EMEA, el RevPAR 2012 subió un 4,8%, gracias a una mejora del precio en un 6,1%.

En línea con los resultados vistos a lo largo del año, **Francia** registró el mejor rendimiento (RevPAR +18,1%) debido a una estrategia de negocio enfocada en lograr un incremento del ARR, incluyendo acciones tales como:

- a. El aumento de ventas a través de canales de venta directos, permitiendo una mejor gestión de ingresos
- b. La reposición de clientes de países más afectados por la crisis, especialmente españoles, aumentando la exposición a brasileños, estadounidenses y asiáticos
- c. El control en la asignación de habitaciones a TT.OO. así como a cuentas claves más sensibles al precio.

En **Reino Unido**, el Meliá White House también mejoró sus resultados mostrando un incremento del RevAR del 8,6% (+0,9% en GBP), positivamente afectado por la celebración de los Juegos Olímpicos en julio y agosto. De cara al primer trimestre del



año 2013, el Meliá White House está registrando un fuerte rendimiento en el segmento MICE (Meetings, Incentives, Congresses & Events). También cabe destacar que, a pesar la pérdida de algunas cuentas clave (afectadas por programas de austeridad), el hotel está logrando un buen ritmo de ventas por parte de los key accounts (cuentas clave), que apuntan a una recuperación a lo largo del año.

En **Alemania**, el RevPAR se incrementó un 6,9%, gracias a los esfuerzos en maximizar ingresos procedentes de ferias comerciales, key accounts (cuentas clave) y segmento MICE (Meetings, Incentives, Congresses & Events). De cara al futuro la Compañía sigue siendo optimista después de haber conseguido aumentar el precio medio en las negociaciones con las principales cuentas claves.

En **Italia**, la situación macroeconómica general afectó al rendimiento de nuestros hoteles en **Roma** y en **Milán**. Sin embargo Meliá destaca la evolución del Meliá Génova, el cual está experimentando un posicionamiento en el mercado, reportando buenos resultados en el segmento de ocio individual, key accounts y, en menor medida, en el segmento de grupos.

En **EMEA**, las habitaciones disponibles disminuyeron ligeramente en un 1,4%. La incorporación del Meliá Génova (septiembre 2011) compensó la desafiliación del TRYP Verona (agosto 2011) y la venta del TRYP de Saxe (diciembre 2011) y del TRYP Blanche Fontaine (marzo 2012).

A nivel de gastos operativos, éstos se incrementaron en un 0,9%, mientras el coste por estancia repuntó un 1,5%, principalmente debido a los incrementos del coste de personal en Alemania -dado que la celebración de más ferias comerciales así como otros eventos normalmente exige de una mayor asistencia-, y en menor medida en Reino Unido -debido fundamentalmente a la celebración de los Juegos Olímpicos-.

#### Premium Europa

El RevPAR en Premium Europa creció un 3,5% después de un tercer y cuarto trimestre positivos (registrando mejoras del RevPAR del +6,9% y del +8,3% respectivamente).

En relación a la evolución de los complejos vacacionales, el principal motor de los resultados 2012 fue el buen rendimiento del segmento de ocio individual en el tercer trimestre, principalmente gracias a la exposición de la Compañía a mercados emisores internacionales, los cuales tuvieron un impacto positivo en el Gran Meliá Don Pepe en **Marbella** y en el Meliá de Mar en las **Islas Baleares**, ambos en España. El concepto de **Adults Only** en el hotel Meliá de Mar y la renovación de algunas ocean panoramic suites en el Gran Meliá Don Pepe, también contribuyó a una mejora del precio medio y por tanto del RevPAR. En el lado negativo, destaca el débil comportamiento de una propiedad en **Lanzarote** (Islas Canarias), negativamente afectada por la menor conexión aérea hacia la isla, lo que en consecuencia ha aumentado la dependencia del destino de los TT.OO. En éste último caso, la Compañía ha realizado una serie de esfuerzos desde la perspectiva de operaciones y de marketing para revertir esta tendencia.

En relación a los **hoteles urbanos**, el mayor rendimiento lo consiguieron los hoteles con una mejor combinación entre el segmento de ocio y de negocio, asociado principalmente a la ubicación del hotel, tal y como es el caso del Gran Meliá Victoria, **Islas Baleares** (España); así como en los hoteles con una mayor exposición hacia el segmento internacional, por ejemplo el Gran Meliá Fénix, **Madrid**. A nivel internacional cabe destacar la contribución del Gran Meliá Roma, el cual hasta la fecha se ha posicionado como el hotel con el mayor ARR de la Compañía.

De cara a 2013, la Compañía sigue percibiendo deterioros en el estado de la demanda doméstica afectando a ambos segmentos, ocio y negocio, destacando especialmente la ausencia de grupos de negocio en ciudades como **Madrid**. A este respecto, los equipos de ventas de Mellá están implementando una estrategia enfocada en el segmento *high-end* en mercados emisores emergentes, especialmente en **Europa del Este, Rusia y Asia**. En **España**, la noticia positiva está en **Barcelona**, donde hasta la fecha las perspectivas son mejores gracias a su mayor base de grupos.

**Fuera de España**, la Compañía tiene mejores expectativas en **Roma y Londres**. En relación a **Roma**, el estatus de ventas a través de nuestros canales directos y la mayor exposición a mercados como



**Estados Unidos, Reino Unido y Rusia**, hace que la Compañía se sienta cómoda con respecto a la evolución previsible, especialmente a partir de marzo cuando empieza la temporada alta. En relación a **Londres**, la Compañía destaca el fuerte posicionamiento del hotel ME London en el segmento corporativo internacional, especialmente en el segmento de grupos teniendo en cuenta que éstos no están mostrando resistencia al precio. A este respecto, también vale la pena mencionar el buen posicionamiento del hotel en el mercado americano, posicionado ya como el primer mercado en el hotel, seguido de **Reino Unido**. Conforme a esta situación, la Compañía espera que el ME London sea uno de los hoteles dentro del portafolio con mayor precio, siendo un ejemplo los precios fijados durante la London Fashion Week.

Las habitaciones disponibles en Premium Europa (+2,6%) se incrementaron debido a la incorporación del Gran Meliá Roma en abril 2012 (116 habitaciones), aunque no fue consolidado hasta agosto 2012.

Los gastos operativos (excluyendo gastos de alquiler) aumentaron un 2,4% debido a la incorporación del Gran Meliá Roma así como por los costes de la preapertura del ME London. Excluyendo este efecto, los gastos operativos totales disminuyeron un 0,8%. Esta evolución fue principalmente posible debido al esfuerzo de la implementación del Plan de Contingencia que implicó reducciones en casi todos los hoteles.

#### Resorts Españoles (Mediterráneo)

El RevPAR de los resorts españoles incrementó de una manera saludable (+2,8%) debido a un ligero descenso de los niveles de ocupación y a una mejora de la tarifa del +7,2%.

Como se ha apreciado a lo largo del año, la evolución de la división está explicado por el rendimiento de los hoteles en las **Islas Baleares** (RevPAR +11,6%), donde la temporada alta se caracterizó por un fortalecimiento de la demanda extranjera, principalmente procedente de **Rusia y Reino Unido**, así como por el mejor rendimiento del segmento de ocio individual, gracias fundamentalmente a una mayor presencia de las compañías aéreas de bajo coste. En menor medida, destaca la evolución de los resorts en la **Península**.

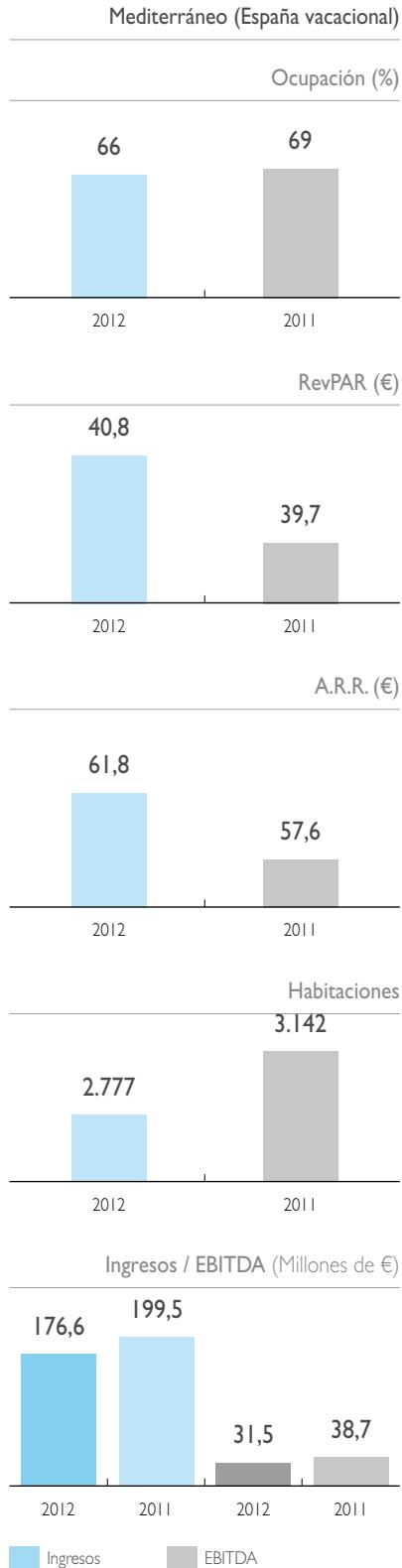
(principalmente Alicante y Málaga), donde el RevPAR creció un +3,8%. En esta área, la situación débil de la demanda doméstica fue estimulada por el lanzamiento de ofertas a través de nuestros canales de ventas centralizados.

Por otro lado, las **Islas Canarias** no reportaron crecimiento debido a la resistencia del mercado local y nacional, pero también debido a la estabilización de la demanda a destinos competidores en el **Norte de África**, ya que en 2011 afectó positivamente.

Esa tendencia coincide con la tendencia general del mercado, dado que el verano 2012 fue caracterizado por un fortalecimiento de la demanda extranjera en **España**, que permitió cifras máximas, como las conseguidas en 2007 en algunas aéreas como las **Islas Baleares**. El fuerte rebrote de la demanda extranjera no ha podido compensar el descenso de la demanda doméstica, afectando principalmente a destinos de segundo orden.

Con respecto a la previsión para la **temporada de verano 2013**, en función del ritmo de reservas de los principales tour operadores de Europa Central y Reino Unido, pero también en base a la evolución de nuestros canales de venta centralizados y a la evolución de las agencias de viaje online, se espera que los resorts en el **Mediterráneo** continúen con una **tendencia positiva** en las **Islas Baleares** y en la **costa peninsular**, principalmente debido a un mejor rendimiento de mercados emisores alternativos (por ejemplo **Rusia**). Un panorama más incierto se espera en las **Islas Canarias** dadas la falta de conectividad aérea y la debilidad de la demanda doméstica. Sin embargo, cabe mencionar que la inestabilidad en los países del **Norte de África**, especialmente **Egipto**, podría afectar a las cifras 2013 del resto de resorts **españoles**, sobre todo en lo que se refiere a las **Islas Canarias**.

Continuando con el éxito del **Calviá Beach Resort** (el cual comprende los hoteles Sol Wave House y Beach House), Meliá Hotels International publicó recientemente su último proyecto innovador, el **Sol Katmandú Park & Resort**. Este nuevo concepto de resort, una joint venture con el **Grupo Katmandú**, se convierte en la primera combinación para Meliá de un complejo vacacional hotelero y un parque temático, ofreciendo una nueva generación de



atracciones de entretenimiento para complementar la oferta en la zona de Magalluf. Gracias a este proyecto Meliá colaborará en:

- Mayor integración y apreciación de la zona por los residentes locales y los principales mercados emisores
- Creación de empleo y mejora de los niveles de confianza empresarial
- Atracción de nuevos mercados y segmentos de clientes
- Mejoras en la imagen del destino, su seguridad y posicionamiento internacional

Las habitaciones disponibles disminuyeron un 11,6%, principalmente por el cambio de régimen operativo del Sol Tenerife (diciembre 2011) y del Sol Antillas Barbados (junio 2011), la venta del Sol Galúa (diciembre 2011) y el temprano cierre de algunos hoteles durante la temporada baja, por ejemplo el Sol Cala Blanca (Mallorca), el Sol Aloha Puerto (Málaga) y el Sol Falcó (Menorca).

Los gastos operativos disminuyeron un 12,3% (-3,5% bases comparables), mientras el coste por estancia se incrementó en un 2,6% (1,9% bases comparables). Las razones principales con respecto al aumento del coste por estancia fueron:

- Un cierto **componente fijo** en la estructura de los hoteles
- El aumento en el consumo de energía – principalmente explicado por la **subida del precio de electricidad**

Cabe destacar que a lo largo del año la Compañía implementó planes de contingencia en la mayoría de los hoteles incluyendo reordenaciones de plantillas vinculadas a los niveles de la ocupación, fijación de vacaciones durante los períodos de baja ocupación o renegociaciones con proveedores locales.

### España urbano (Spain)

Hasta diciembre 2012, el RevPAR de la división se redujo en un 2,8% vinculado a las desaceleraciones tanto en ocupación (-1%) como en tarifa (-1,8%).

A pesar de que el tercer trimestre registrase un mejor rendimiento gracias a la contribución posi-

tiva del segmento de ocio en algunos hoteles, el cuarto trimestre, totalmente dependiente de la evolución del segmento corporativo, confirmó el débil rendimiento del segmento corporativo individual a lo largo del panorama nacional. La carencia de grupos de negocio, incidencias, y la pérdida de algunas tripulaciones después de la implementación de programas de ahorros en costes por parte de la mayoría de aerolíneas, también contribuyeron negativamente. En este respecto, solo unas pocas ciudades, como **Barcelona** y **Bilbao** acabaron el año 2012 con cifras positivas, mientras **Madrid** y ciudades de segundo orden como **Sevilla** terminaron el año con cifras negativas.

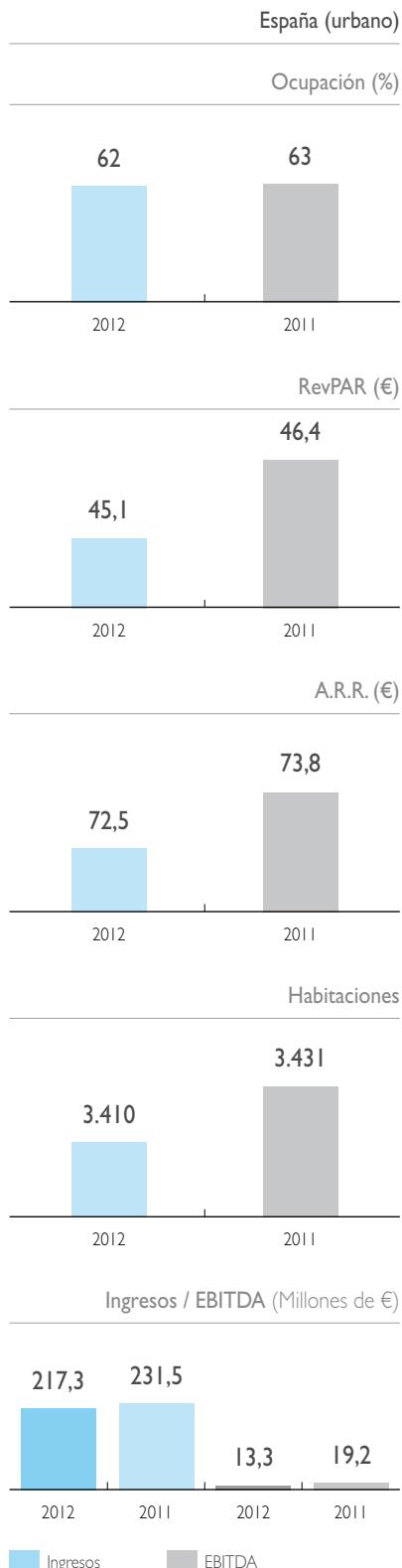
Desde el punto de vista de la segmentación de ingresos, la evolución de los ingresos por habitación (-3,4%) a lo largo de 2012 está explicado por:

- La desaceleración de viajes de negocio individual y de grupos corporativos, los cuales bajaron un 15% y un 6% respectivamente, parcialmente compensado por
- El mejor rendimiento del segmento de ocio en estos hoteles urbanos, mostrando mejoras del 2,3%. En este sentido cabe destacar que la ralentización mostrada (15%) en el segmento de viajes de negocio incluye un mejor rendimiento de las cuentas claves de la Compañía, las cuales disminuyeron un 8%.

Con respecto al **primer trimestre 2013**, se percibe una continuación de la débil demanda en el segmento corporativo, especialmente en el segmento MICE. De este modo la Compañía está implementando acciones para lograr una mayor exposición dirigida al segmento de ocio individual tales como:

- El lanzamiento de ofertas y promociones a través de melia.com
- Un mayor apoyo de las agencias de viaje online (OTAS)
- Acuerdos con mercados emisores (por ejemplo Brasil o Rusia), entre otros. La noticia positiva recae en el resultado de las negociaciones con las principales cuentas claves que han resultado en buenos términos

Vale la pena mencionar que conforme al ritmo de ventas, el **segundo trimestre 2013** presenta mejo-



res expectativas, gracias a la mayor base grupal en algunas ciudades en **España** como **Bilbao** y **Barcelona**. Esta última estará positivamente afectada por la celebración de varios eventos en 2013 que impulsarán la demanda, tal como el *World Swimming Championship*, los *X Games Extreme Sports*, la copa mundial de balonmano o el *Mobile World Congress*.

Las habitaciones disponibles (-0,6%) bajaron principalmente como consecuencia de:

- Las desafiliaciones de los hoteles Meliá Valencia (septiembre 2011), TRYP Iberia (octubre 2011), TRYP Urdanibia, TRYP Sancho Ramírez (ambos diciembre 2011), TRYP Sondika (marzo 2012) y TRYP Albaizín (abril 2012)
- Conjuntamente con la pérdida de habitaciones disponibles debido al cierre del Meliá Palas Atenea

(Mallorca) durante la temporada baja con el fin de llevar a cabo unas reparaciones y renovaciones c. Todo ello parcialmente compensado por la incorporación del Meliá Valencia en septiembre de 2011 y del Meliá Villaitana en enero 2012

Los gastos operativos disminuyeron un 4,9% (-3,8% bases comparables) mientras que el coste total por estancia bajó un 2% (-2,6% bases comparables) gracias la implementación de un Plan de Contingencia, especialmente en España, el cual incluyó acciones tal como la adaptación de la estructura de costes a los estándares de marca. En este punto, cabe mencionar la contribución positiva, tras el cierre de algunos hoteles híbridos con una componente mixta ocio / negocio (por ejemplo en Palma de Mallorca), durante la temporada baja.

### 6.3 HONORARIOS DE GESTIÓN (MANAGEMENT FEES)

Los honorarios totales de gestión (fees) aumentaron un 2,2% (1,1 M€) → RN3.

En la división **América**, los honorarios de gestión se incrementaron en un 3,8% (+1 M€). El buen desempeño de **Cuba** y de los hoteles recientemente incorporados en **EE.UU.**, compensó parcialmente la desafiliación de una propiedad en **Costa Rica** y otra en **México**.

En Asia Pacífico, los honorarios bajaron en 0,3 M€ (-8,9%) dado que el buen desempeño de **Vietnam** no pudo compensar el más débil rendimiento en **Indonesia**, **Malasia** y **China**.

En el área de **EMEA**, los honorarios de gestión se incrementaron en 0,6 M€ principalmente debido a:

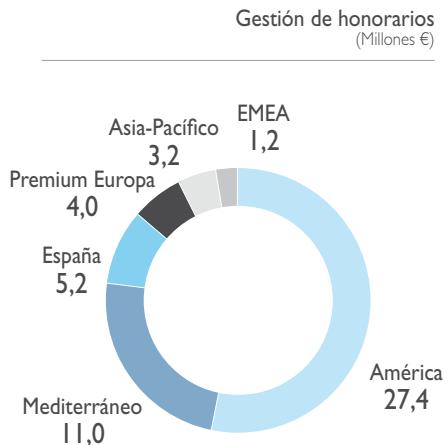
- La relativa recuperación del flujo de turistas en **Egipto**, lo cual se refleja en los niveles de ocupación de nuestros hoteles en la zona durante 2012 (63%). A este respecto, después los recientes conflictos sociales en este país, la Compañía no ha percibido ninguna ralentización en las operaciones de los principales tour operadores. Por otra parte, si fuera éste el caso, la situación

podría ser compensada por un mejor rendimiento de los resorts mediterráneos, especialmente en las **Islas Canarias**

- La contribución del Meliá Zanzíbar, el cual llegó a niveles de ocupación alrededor del 70% en diciembre 2012, después de un año en operación, gracias en parte a la negociación en buenos términos con algunos tour operadores, principalmente de **Europa**
- La contribución del Meliá Dubai

En la división **Premium Europa**, los honorarios de gestión cayeron un 5,2% (-0,2 M€). Los buenos resultados obtenidos por el Gran Meliá Palacio de Isora, Tenerife (Isla Canarias), no pudieron compensar la más débil evolución del Gran Meliá Colón, que se vio negativamente afectado por la ausencia de grupos en **Sevilla** y la fuerte presión en precios por parte de la competencia.

El buen rendimiento en el **Mediterráneo** (+1,1 M€; +10,6%) está explicado por las incorporaciones del Meliá Tortuga Beach Resort en **Cabo Verde**, y el Sol Wave House y Beach House ambos en **Mallorca**, Islas Baleares, conjuntamente con los buenos resultados de los hoteles en **Croacia** (+7,6%).



### BALI, INDONESIA

El hotel Meliá Bali visitó con una amplia parte el equipo del complejo y acompañado por algunos de los huéspedes del hotel, el nuevo Orfanato de Niños de la localidad.

La comitiva acudió a la inauguración del mismo el 7 de julio.



Finalmente la división **España Urbana** registró una bajada de 1 M€ (-16,2%), debido a la evolución débil de la demanda corporativa en ciudades es-

pañolas así como por las desafiliaciones de los hoteles Las Palmas y del Horus Zamora.

## 6.4 EVOLUCIÓN DE CLUB MELIÁ

Las ventas netas del Club crecieron un 8% por encima del año anterior, principalmente debido al efecto neto de:

- a. El aumento en la tarifa en un 20,8%
- b. Parcialmente compensado por una caída del 13% del número en semanas vendidas.

La reducción de semanas vendidas se explica principalmente por la política implementada por la Compañía a través de la cual el Club Meliá reenfocó sus esfuerzos en optimizar la calidad y la rentabilidad de las ventas, lo que ha conllevado el cierre de operaciones de venta en **España**, incluyendo **Madrid** y dos resorts en las Islas Canarias. Como parte del mismo proceso, las ventas también se suspendieron en **Puerto Rico** y en el ME Cancún. Adicionalmente

el ritmo de las ventas en nuestro club vacacional del hotel Gran Meliá Palacio de Isora se ha visto impactado por la recesión de la economía española.

Igualmente vinculado a la caída en el número de semanas vendidas, cabe destacar el incremento de las ventas bianuales (del 48% en 2011 al 60% en 2012), teniendo en consideración que en la contabilidad las ventas bianuales están registradas como ventas de media semana.

De cara al futuro, cabe decir que el Club Meliá llevará a cabo una actualización de su negocio, a través de la venta de productos/actividades adicionales que representarán ingresos adicionales en el futuro.

## 6.5 NEGOCIO INMOBILIARIO

Después de un último trimestre intenso en lo que a rotación de activos se refiere, las plusvalías en 2012 alcanzaron 77,2 M€ a nivel de EBITDA, lo que compara con 127,8 M€ en 2011.

La venta del Sol S'Argamassa se corresponde a un acuerdo con terceros para crear un Joint Venture (50/50) para desarrollar un proyecto en Ibiza (Islas Baleares). Esta operación, firmada en diciembre, permitió la generación de 10,5 M€ de plusvalías.

Adicionalmente la Compañía registró revalorizaciones de algunos activos alcanzando un impacto en 2012 de 15 M€, frente a la generación de 5,2 M€ en 2011.

Con respecto al resto de negocios de la división de Real Estate, en la República Dominicana los ingresos totales aumentaron en 1 M€, mientras los ingresos procedentes de los alquileres de los locales comerciales en Venezuela generaron 0,8 millones de euros adicionales.

## 6.6 RELACIÓN CON INVERSORES

En 2012, el Departamento de Relaciones con Inversores de Meliá Hotels International, llevó a cabo un gran número de actuaciones dentro del marco de la comunicación con los accionistas y potenciales inversores. Las acciones más relevantes se centraron en road shows en las principales plazas financieras internacionales (Nueva York, Boston, Los Ángeles, San Diego, San Francisco, Toronto, Sao Paolo, Santiago de Chile, París, Londres, Francfort, Madrid o Barcelona), visitas particulares a inversores nacionales e internacionales, participación en seminarios, así como realización de diversas teleconferencias durante el año. En su conjunto, se realizaron visitas a un total de 160 inversores institucionales, frente a los 154 de 2011. Todas estas acciones se realizaron con el objetivo de incrementar la transparencia de Meliá Hotels International en los mercados.

La sociedad habilitará para la Junta General del ejercicio 2012, a celebrar en junio de 2013, un Foro Electrónico para Accionistas, con el fin de facilitar su comunicación con carácter previo a la celebración de la misma. A través del Foro y con las debidas garantías, los accionistas individuales o asociaciones voluntarias, podrán publicar propuestas que pretendan presentarse como complemento del orden del día anunciado en la convocatoria de la Junta, solicitar la adhesión a tales propuestas, iniciativas para alcanzar el porcentaje para ejercer un derecho de minoría previsto en la ley, así como ofertas de representación voluntaria.

### El Accionista Minoritario

En el ámbito de la relación con el accionista minoritario, para ingresar en el Club del Accionista, es suficiente con registrarse a través de la sección del Club del Accionista, a través de la página web de Meliá Hotels International o darse de alta a través de los teléfonos que el departamento de Fidelización del Cliente pone a su disposición: **901 34 44 44** para los accionistas **MeliáRewards Silver**, con menos de 1.000 acciones, y **901 10 00 02** para los accionistas **MeliáRewards Gold**. En el caso del accionista **MeliáRewards Gold**, para obtener la tarjeta correspondiente, además de registrarse, deberá facilitar un resguardo bancario que acredite la posesión de sus acciones durante un periodo de

tiempo de un año. Este resguardo se podrá enviar mediante correo electrónico ([club.accionista@melia.com](mailto:club.accionista@melia.com)) o vía fax al **971 22 45 15**.

A finales del año 2012 el número de miembros del **Club del Accionista** fue de 3.006 accionistas, frente a los 2.917 de 2011, de los cuales, 18 miembros eran titulares de la tarjeta **MeliáRewards Platinum accionista**, frente a los 6 miembros de 2011, 166 miembros eran titulares de la tarjeta **MeliáRewards Gold Accionista**, frente a los 159 de 2011, y los 2.822 restantes eran titulares de la tarjeta **MeliáRewards Silver Accionista**, frente a los 2.752 de 2011.

Los miembros del club del accionista pueden consultar su extracto de puntos ingresando en la web [www.meliarewards.com](http://www.meliarewards.com) con su usuario y contraseña, así como también consultar las opciones de canje disponibles y ofertas exclusivas.

### [melia.com](http://melia.com)

Meliá Hotels International dispone en su página web ([www.meliahotelsinternational.com](http://www.meliahotelsinternational.com)) de un apartado que está especialmente dedicado al accionista. En la sección **Accionistas e Inversores** se recoge una completa información financiera y de gobierno corporativo en un formato muy accesible y sencillo. Además, con esta medida, la Compañía cumple con la máxima transparencia informativa requerida por la CNMV.

Esta sección contiene información actualizada para la consulta del accionista: calendario de eventos, publicación de resultados trimestrales, emisiones realizadas, hechos relevantes, últimas noticias, cotización diaria de la acción de Meliá Hotels International a través de **Investis**, datos sobre la Junta General de Accionistas y del Consejo de Administración, así como información referente al Club del Accionista.

El Departamento de Relaciones con Inversores se encuentra siempre a disposición del accionista con el fin de garantizarles en cualquier momento la información más fiable del mercado, estando siempre abiertos a cualquier sugerencia constructiva con el fin de mejorar el servicio prestado.

## 6.7 RELACIÓN CON PROPIETARIOS

SHANGHAI,  
CHINA



El día 30 de junio, 13 empleados del hotel Gran Meliá Shanghai asistieron a la actividad llamada *Voluntariado Ambiental de Lujiazui 2012*, celebrada por inspectores de la ciudad. Todos los participantes vestidos con uniforme rojo ayudaron a los organizadores en la limpieza de las calles de los alrededores del hotel.

A lo largo del año 2012, el departamento de Relación con Propiedades de Meliá Hotels International, ha trabajado en diferentes proyectos orientados a incrementar los servicios del propio departamento hacia el propietario de los hoteles (**153 sociedades propietarias en 30 países**), generando una mayor cercanía con el mismo, focalizando los esfuerzos en la aportación de valor más allá del propio vínculo contractual que une a las partes y mediante la cercanía que posibilita la presencia de nuestros directivos de operaciones en las distintas regionales en mundo.

El objetivo perseguido a través de la aportación de *Owner Relations*, durante este año 2012 y como misión a futuro, es reforzar y apoyar a la organización en la apuesta de Valor del Sistema Melia Hotels International, que facilitará a la Compañía el tránsito de una compañía propietaria con hoteles en gestión, a una compañía gestora propietaria de algunos activos, con una redistribución de la estructura operativa y de servicios del grupo que nos acerque más al propietario y posibilite cumplir con sus expectativas.

Con este tránsito, acompañado de un cambio cultural de la organización, reforzaremos todavía más la proximidad, la vocación de servicio y la excelencia como valores en la relación con nuestros propietarios. Esto nos obliga a que el departamento deba ser dinámico y cercano, resolutivo y coherente con sus acciones, representando un vínculo entre la propiedad y las distintas estancias de la organización, garantizando a su vez que la voz de los propietarios sea escuchada y tenida en cuenta, ayudando también a Meliá a trasladar sus intereses y preocupaciones estratégicas en beneficio mutuo.

Uno de los proyectos más relevantes llevados a cabo por el departamento a lo largo del año 2012, es **la revisión del propio modelo de relación con las propiedades**, enmarcado bajo el Plan Estratégico 2012 – 2014 de la Compañía, apostando decididamente en el proceso de identificación de opinión, necesidades y expectativas de los propietarios, con el fin de incorporar las mismas en los procesos propios de la Compañía a lo largo del año 2013 y siguientes.

Otras acciones efectuadas en el año 2012, son:

- **Portal para propietarios:** de acceso individualizado y único para propietarios, en el que pueden encontrar, entre otros contenidos, los manuales de las diferentes marcas (*brand books*), para consulta y conocimiento en profundidad de las marcas, imagen e identidad de las mismas, con varios soportes tales como videos, manuales y presentaciones. Otros de los contenidos reconocidos, además del Bienvenido, son los siguientes:
  - Memoria Anual de Meliá Hotels International
  - Perfil de la Compañía
  - Plan de Igualdad
  - Galería de videos
  - Directorio de todos los hoteles de la Compañía
  - Aportación al Desarrollo Sostenible
  - Nuestras Noticias en prensa
  - Enlace a la página web corporativa
  - Enlaces de interés para sus viajes
- **Boletines Informativos para propietarios:** Se ha implementado como herramienta de información directa a los propietarios una serie de Boletines Informativos con periodicidad bimensual, en los que se realiza una cuidada selección de las noticias más relevantes de Meliá en todo el mundo. El número de envíos realizados en el año 2012 han sido un total de 5. No obstante, a través del Portal del Propietario, tienen acceso directo y diario a todas las noticias en la sección de prensa de Meliá Hotels International.
- **Servicio de reservas personalizadas a propietarios y tarjetas MeliáRewards:** Se han gestionado 92 reservas para un total de 127 habitaciones y 234 noches, dándose de alta 47 nuevos usuarios de tarjetas **MeliáRewards** propietarios en el año 2012, alcanzando un total de 382 tarjetas **MeliáRewards** propietarios en el mundo, 315 de ellas de categoría Platinum.
- **Informe de Propiedades:** Con el propósito de ofrecer transparencia en la gestión, se ha mejorado el reporte para las propiedades, incorporando nuevos datos relacionados con calidad,

además de la información económica de gestión y sus principales ratios.

- **Proximidad:** Se han realizado un total de 62 viajes, en España, Portugal y Grecia, con una duración media de 3 días por viaje, que representan más de 180 reuniones con propietarios, representando a Meliá en Consejos y Juntas Generales, presentaciones y eventos, y apoyando a las marcas como vínculo de unión entre las propiedades y Meliá, además de todas las acciones llevadas a cabo directamente por las áreas regionales (con mayor proximidad, en su calidad de Key Contact).
- **Internacionalización.** Para colaborar en la internacionalización del Grupo, se desarrollan en el departamento de Relación con Propiedades, las herramientas necesarias para facilitar a las regionales la entrega de reportes a las Propiedades y ofrecer o coordinar la ayuda institucional con el Grupo, en colaboración con los responsables del área de negocio de las distintas regiones en las que estamos presentes.

#### Apuntando al Futuro

El departamento de Relación con Propiedades consolidará las directrices que se irán implementando consecuentemente en las delegaciones locales corporativas de Meliá en otros países tales como Alemania, Asia, Brasil y EEUU. Para ello, dentro del proceso de la revisión del *Modelo de Relación con el Propietario*, se continuará ampliando el soporte a las áreas de expansión internacional de la Compañía; se incorporará en el informe institucional de propiedades otros datos de interés para la propiedad y se desarrollará el informe técnico de planes de inversión de las unidades de negocio para entregar a las propiedades, entre otras iniciativas.

Este departamento se encuentra siempre a disposición del Propietario con el fin de velar por sus intereses, resolver sus inquietudes y servir de vínculo con la organización, siempre abiertos a cualquier sugerencia o crítica que nos quieran hacer llegar. Se tiene a disposición un número de teléfono para contactar con el departamento: +34 971 22 44 68 o en el correo electrónico: [relacionconpropiedades@melia.com](mailto:relacionconpropiedades@melia.com)

## 6.8 RELACIÓN CON PROVEEDORES

### Compras Responsables

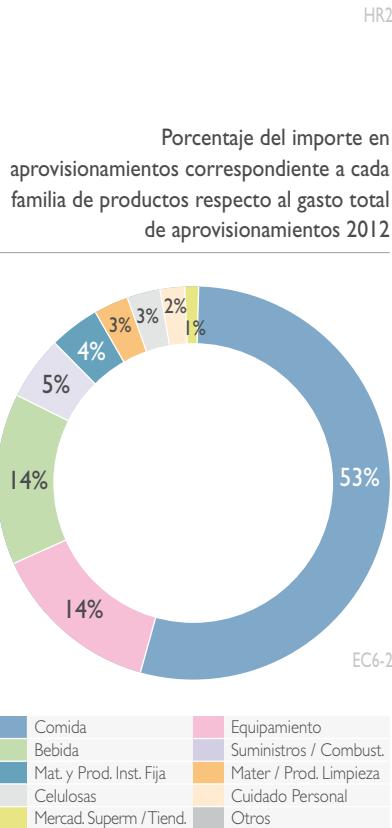
En términos de relación con nuestros proveedores, Meliá Hotels International es una empresa internacional que no se limita a gestionar su propia cadena de valor, sino que también tiene en cuenta el resto de eslabones que configuran la industria, desde el cliente final hasta los proveedores.

HR2-I > El 100% de los contratos firmados en España durante el 2012, incorporó la cláusula de cumplimiento mínimo en materia de Responsabilidad Social Corporativa, que incluye, entre otros, el respeto a los derechos humanos. Dicha cláusula constituye un anexo adicional al cuerpo del contrato con un nuevo proveedor, por lo que la ausencia de la firma de la misma implica la ruptura del contrato con dicho proveedor.

A finales de 2012 se lanzó una prueba piloto en México y República Dominicana, para comenzar a implantar el proceso de sensibilización, información y adhesión de nuestros proveedores internacionales a la **Cláusula de Sostenibilidad**. A partir del año 2013 se iniciará la implantación de esta iniciativa en el resto de países donde estamos presentes.

Destacar además que en el proceso mencionado con anterioridad, se incluye un cuestionario al proveedor para conocer el grado de alineación y compromiso con los principios y valores que la Compañía ha integrado en su Código Ético.

De esta forma, queremos conseguir que Meliá Hotels International sea reconocida como una compañía responsable a nivel internacional.



HR2-2 > En la actualidad, no se han desarrollado controles específicos que garanticen el cumplimiento de esta cláusula.

#### Política General de Compras y Gestión de Proveedores

La Política General de Compras de Meliá Hotels International tiene por objeto cubrir las necesidades operativas de los hoteles y centros corporativos que puedan solventarse mediante una adquisición o contratación, con la finalidad de producir un mayor beneficio, reduciendo costes y potenciando ingresos como Compañía sin perjuicio de la calidad.

Siguiendo esta política, se define la misión del departamento de compras como la gestión de los proveedores para cubrir las necesidades del cliente interno (hotel/corporativo) de forma equilibrada y sostenible en el tiempo.

Además, para la selección de un proveedor se incluyen otra serie de criterios, imprescindibles para garantizar un servicio adecuado y de calidad por parte de los proveedores contratados:

- Zona geográfica de suministro del proveedor
- Tipo de industria: fabricante, importador, exportador, distribuidor, instalador y/o de servicio técnico
- Certificaciones de calidad
- Certificaciones medioambientales
- Certificaciones sanitarias
- Certificación de Centro Especial de Empleo
- Condiciones económicas
- No vulneración de los derechos humanos

En Meliá Hotels International se pretende que la relación con los proveedores sea duradera en el tiempo y garantizando una calidad y servicio satisfactoria para el portafolio de hoteles de Meliá Hotels International.

EC6-1 > Se considera que un proveedor es de origen local cuando tiene su razón social en el país en el que se realizan las compras de productos → VN01.

#### Estadísticas de Compras

El volumen de datos procesados en el sistema, y sobre los que se adquiere su conocimiento referente

a patrones de compra según zona geográfica, categoría y marca de hotel para el ejercicio 2012 fue de:

- 7.223 proveedores a los que se les han realizado pedidos durante el 2012, frente a 7.384 proveedores en 2011.
- El total del volumen de contratación registrado mediante pedido de compras en el ejercicio 2012 por los hoteles y centros corporativos fue de 265.526.486 €, frente a 328.634.399 € en 2011.

En 2012 la Compañía invirtió 3.828.970€ en compras a centros especiales de empleo, frente a los 3.479.000 € de 2011. El valor de facturación correspondiente a materiales reciclados ha sido de 1.013.458 €, un 0,4% sobre la facturación total, frente a los 202.798 € de 2011, un 0,06%. < EN2-1-2

Para calcular el volumen o peso total de materiales reciclados tenemos las mismas dificultades que para el resto de productos del catálogo de compras, que se explican a continuación.

ENI-1-2-3 En la actualidad, la Compañía no dispone de la funcionalidad necesaria en sus sistemas informáticos de compras para poder aportar un dato fiable de las materias primas consumidas, en unidades de masa o volumétricas. En este sentido, la Compañía parametrizó sus sistemas para dotarlos a de la interfaz de entrada necesaria para estos datos en 2011. Aunque se esperaba poder actualizar el histórico de productos e introducir los nuevos productos con esta información en 2012, finalmente no fue posible. Se espera poder realizar esta tarea durante la vigencia del Plan Estratégico 2012- 2014.

ENI-1-2-3 En 2012 la Compañía tuvo un gasto de 265.526.486 € en compras a proveedores, frente a los 328.634.399 € de 2011. Sobre dicho importe, cabe destacar un importe superior a los 160 M€ en aprovisionamientos donde más del 80% corresponde al consumo de **comida**, **bebida** y **equipamiento** respectivamente, tal y como se muestra en el gráfico de esta página.

## ECI > 6.9 CASH FLOW SOCIAL O REDISTRIBUCIÓN DE RENTAS

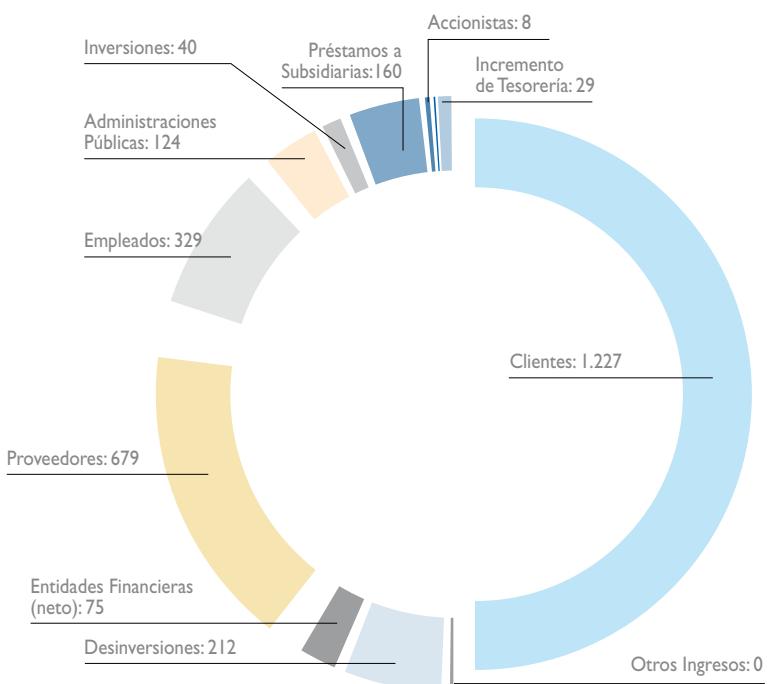
En el año 2012 Meliá Hotels International creó riqueza por encima de 1.200 M€, frente a los más de 1.400 millones de 2011, ingresando 1.227 M€ de sus clientes, frente a los 1.213 millones de 2011. Esos cobros permitieron generar pagos por 329 millones a sus empleados, frente a los 345 millones de 2011; por más de 124 millones a las Administraciones Públicas, frente a los 119 millones de 2011; por 679 millones a sus proveedores, frente a los 645 millones de 2011; y cerca de 8 millones a sus accionistas, frente a los casi 10 millones de 2011. La diferencia entre el Valor Económico Generado y Valor Económico Distribuido, es decir, el Valor Económico Retenido (VER) fue de 29 M€, frente a los 23 millones de 2011.

Éste es el efecto de creación de riqueza. Durante este período la Compañía dedicó más de 40 M€ en inversiones de ampliación, mejora y accesibilidad en su planta hotelera; nuevos establecimientos, valor de marca y tecnología, frente a los más de 146 M€ de 2011.

Dentro las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público, se inició un proyecto de un valor total de inversión de 1,15 M€ (19 millones de pesos) para la remodelación de la 5<sup>a</sup> Avenida en Playa del Carmen, que proporciona el acceso al complejo Paradisus Playa del Carmen, mejorando el estado de la carretera considerablemente para la población local. La obra se completó en 2012, con una inversión total inferior a la prevista inicialmente. En total se pagaron 507.420€ (9,2 millones de pesos) en 2011 y 309.642€ (4,9 millones de pesos) en 2012.

Dentro de la primera fase del proyecto del Calviá Beach Resort en Magalluf, llevada a cabo al o largo de 2012, se invirtieron un total de 23,5 M€ en renovación de infraestructuras, tanto de los hoteles como de la zona circundante (paseo marítimo, aceras, calles, etc.). En 2013 se inició la segunda de las tres fases del proyecto, que está previsto finalice en 2014.

Cash Flow Social (Millones €)



Melia Hotels International ha suscrito préstamos del Instituto de Crédito Oficial (ICO) – entidad pública empresarial, adscrita al Ministerio de Economía y Hacienda del Gobierno de España – por importe de 15,2 M€, en concepto de liquidez, frente a los 4 millones de 2011. También se recibió un préstamo por parte del Banco de Brasil de 2,2 M€, en concepto de liquidez.

Por otro lado, la Sociedad ha recibido subvenciones de instituciones y bonificaciones fiscales por valor aproximado de 1,1 millones de euros, frente a los 1,01 M€ de 2011, concedidas en concepto de bonificaciones a la Seguridad Social por los cursos formativos subvencionados.

A la Compañía no le consta que haya inversiones significativas (más de un 3% del accionariado) por parte de entidades gubernamentales.

## 7. VALOR COMERCIAL

### 7.1 PROPUESTA DE VALOR Y PRINCIPALES MAGNITUDES

*“Producto de calidad respetuoso con el entorno”*

**melia.com recibió 31 millones de visitas \***

**3 M afiliados al programa MeliáRewards**

vs. 2,5 M en 2011

**Nivel de Satisfacción del Cliente de 82,4%**

vs. 80,7% en 2011

**Más de 750.000 fans en Facebook**

vs. más de 385.000 fans en 2011

### 7.2 COMERCIALIZACIÓN

#### Melia.com

Meliá.com es uno de los principales canales de distribución en Meliá Hotels International. En 2011 la web comercial adaptó su imagen a la nueva marca corporativa y con 9 perfiles activos en Facebook – uno por cada marca y un perfil corporativo – lo que ha permitido que la Compañía haya logrado una posición destacada en los últimos dos años.

Con un peso del 11,6% sobre el total de la producción en 2012, frente al 10,6% de 2011, **melia.com** se consolida a nivel estratégico como uno de los principales canales para potenciar la venta y la oferta del producto al cliente directo. El objetivo para los próximos años es pasar de 174M euros de cliente directo en 2012 a 230M euros en 2014, lo que representa un crecimiento del 32% en tan sólo dos años.

Para alcanzar este objetivo se han articulado diferentes líneas de actuación que se detallan a continuación:

#### Presentación de Producto

Para trasladar el conocimiento único que la Compañía tiene sobre los hoteles que gestiona y que pone a disposición de sus clientes en **melia.com**, se inició

en 2012 la transformación de las tradicionales fichas de hoteles en las denominadas *Fichas Gold*. Estas fichas permiten visualizar el producto con una mayor calidad e incluyendo otro tipo de información como son los videos y las fotografías, además de facilitar el conocimiento a nuestros principales usuarios al disponer de las versiones idiomáticas más relevantes a nivel comercial, así como integrando las opiniones que los clientes realizan en TripAdvisor.

En estos momentos hay un 40% de los hoteles con *Fichas Gold*, en todas las versiones idiomáticas de **melia.com** (inglés, español, alemán, francés, italiano y portugués) y 37 de estos hoteles se presentan además en ruso.

En **melia.com** se piensa principalmente en los clientes. Como parte de la estrategia de internacionalización, melia.com se optimiza no sólo para Google, sino también para otros buscadores como Yandex en Rusia, Baidu en China, Bing y Yahoo en América.

Melia Hotels International invierte en campañas de marketing online en buscadores, display, redes de afiliados, campañas de remarketing y retargeting dirigidas a **melia.com**. Enfocar además la oferta a las expectativas y necesidades del cliente y

\* Datos no comparables con años anteriores por cambio en la herramienta y sistema de medición. Herramienta 2012 Google Analytics

poner a su disposición todo aquello que el cliente pudiera esperar al reservar en un hotel del Grupo, se facilita en [melia.com](http://melia.com) mediante la oferta de productos y servicios de calidad, complementarios a la reserva de habitaciones.

#### Redes Sociales

Desde 2011, cuando Meliá Hotels International reforzó su apuesta estratégica por su presencia en las redes sociales, la Compañía ha conseguido generar un alto grado de participación entre sus fans y un fuerte vínculo emocional con sus marcas, conocido como engagement.

El número total de fans en Facebook con que se cerró el año fue de más de 750.000, frente a los 385.000 de 2011, entre todos los perfiles de los que dispone la Compañía.

#### Nueva web corporativa



#### Nueva Web Corporativa

En enero de 2013, la Compañía presentó en FITUR su nueva web corporativa, [www.meliahotelsinternational.com](http://www.meliahotelsinternational.com), desarrollada a lo largo de 2012. Esta nueva presencia corporativa es una herramienta que potencia la transparencia informativa de la Compañía con la divulgación de contenidos de interés para sus diferentes grupos de interés, y que además ha sido **diseñada bajo criterios de usabilidad y accesibilidad** como elemento diferenciador, certificada con nivel de **conformidad AA** (doble A), según las **Pautas de Accesibilidad al Contenido en la Web** (WCAG 2.0).

Unifica bajo un único paraguas y diseño la información corporativa e institucional del grupo hotelero, y ha sido desarrollada de la mano de **Technosite**, perteneciente a la Fundación ONCE, socio de referencia de Meliá Hotels International en materia de accesibilidad e integración sociolaboral de personas con discapacidad.

La página se estructura en seis grandes bloques. El primero incluye una completa presentación de la Compañía, sus marcas y su estructura directiva, además de hacer público, por primera vez, los valores corporativos del grupo. El segundo bloque está destinado a Accionistas e Inversores, donde se

recogen los informes anuales y trimestrales de la Compañía, presentaciones financieras, recomendaciones de analistas bursátiles o información referente al gobierno corporativo, entre otros. El tercer bloque es la nueva Sala de Prensa, renovada con un centro de documentación, un histórico de noticias y otros recursos de interés para los medios. El cuarto bloque expone la estrategia de expansión y el valor añadido de una Compañía con grandes perspectivas de internacionalización. El quinto bloque contiene toda la información referente al posicionamiento en sostenibilidad de la Compañía y su modelo de relación con los grupos de interés. Finalmente, el sexto bloque agrupa el área de gestión del talento y el canal de empleo.

#### Tour Operación

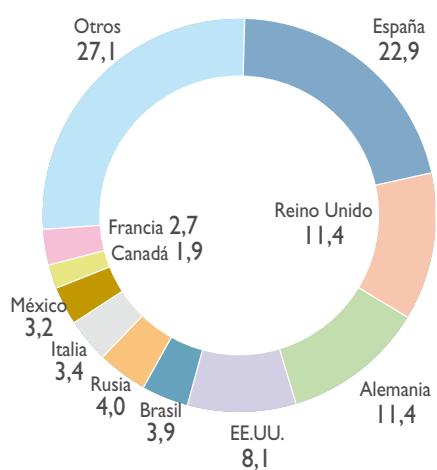
La contratación en Meliá Hotels International se realiza de forma centralizada y durante este proceso se planifica, negocia, firma y se hace el seguimiento de todos los contratos firmados entre la Compañía y los tour operadores, en el ámbito mundial.

La contratación es la base de la nueva estructura de gestión de cuentas (key account manager), implantada desde el año 2007, donde cada gestor de cuenta (key account manager) realiza la contratación, seguimiento y evaluación mensual de las producciones de sus cuentas con los hoteles, programa las acciones de promoción, (incluyendo las reuniones particulares, presentaciones en road shows y workshops, hasta la asistencia con stand propio a las principales ferias turísticas) y como monitoriza las previsiones de ventas de sus cuentas para la correcta toma de decisiones a futuro.

Desde 2009, Meliá Hotels International incluye una Cláusula de Desarrollo Sostenible en los contratos con tour operadores en la cual, el tour operador firmante se compromete a observar y cumplir diferentes directrices relacionadas con los derechos humanos y la minimización de impactos medioambientales.

## 7.3 CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

Cliente por país de origen (%)



La gestión de la relación con el cliente es una de las líneas estratégicas de la Compañía en el Plan Estratégico 2012-2014. El departamento de CRM (Customer Relationship Management) desarrolla un papel fundamental asumiendo la doble función de:

- Fidelizar al cliente, aumentando su valor para el Grupo, y
- Favorecer la conversión entre los distintos negocios (hoteles, Club Meliá y Real Estate)

La base de datos centralizada de CRM contiene la información de 9,3 millones de clientes, de los cuales 4,2 han expresado su voluntad de recibir información comercial de Meliá Hotels International → COOL.

### La importancia de la fidelidad: MeliáRewards

mas, el programa de fidelidad de Meliá Hotels International, ha sido renovado recientemente y cambiada su denominación a **MeliáRewards**, con el que pretende potenciar la confianza y satisfacción de los clientes de la Compañía. El programa se ha convertido en una de las principales palancas de generación de ingresos del grupo y cuenta con 3 millones de miembros y 15 nacionalidades diferentes que producen el 50% del total de la venta cen-

tralizada en melia.com. El nuevo programa pretende potenciar su reconocimiento internacional con la adopción de la marca corporativa de la Compañía, **Meliá**, y además ha sido diseñado bajo el nuevo eslogan *Welcome back*, con el que se invita a los clientes a volver y sentir de nuevo las experiencias y sensaciones vividas durante su estancia en hoteles de Meliá Hotels International.

Con el lanzamiento de **MeliáRewards** también se han creado unos nuevos niveles de tarjeta, de modo que son ahora cuatro niveles (MeliáRewards, MeliáRewards Silver, MeliáRewards Gold y MeliáRewards Platinum), cada uno de ellos con un paquete asociado de ventajas.

Asimismo, los clientes **MeliáRewards** tendrán una serie de ventajas en melia.com, entre otras precios exclusivos o la posibilidad de canjear puntos por noches de hotel gratis de la forma más flexible: con puntos o utilizando la fórmula Puntos + Dinero.

### Programa Club Amigos

Este programa, que se creó en 1997 con el objetivo de estrechar lazos y premiar la fidelidad de agentes de viajes, cuenta actualmente con más de 80.000 titulares mas amigos a nivel mundial.

## PR5-I > 7.4 CALIDAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Nuestros clientes a nivel global, demandan constantemente un mayor grado de personalización y excelencia en nuestros servicios. Para Meliá Hotels International, cada cliente es único y para dar respuesta a estas necesidades, la Compañía ha desarrollado una estrategia de calidad desde un enfoque centrado en el cliente, mejorando de forma continua nuestros productos y servicios con el objetivo de superar sus expectativas y aumentar su grado de satisfacción.

Para ello, la Compañía ha implementado un conjunto de herramientas destinadas a evaluar la experiencia del cliente y su percepción de la calidad

de nuestros servicios, proporcionándonos la información necesaria para conocerle mejor y ofrecerle productos y servicios adaptados a sus necesidades, aportando a cada cliente el máximo valor.

### Cuestionario de Satisfacción online (Market Metrix)

La encuesta de satisfacción es la principal herramienta de la Compañía a la hora de evaluar la percepción de nuestros clientes sobre la calidad de su estancia: el servicio, las instalaciones, el personal, así como otras variables relevantes. Esta evaluación nos permite obtener un feedback individualizado

## TENERIFE, ESPAÑA



Durante todo el mes de junio, el hotel Gran Meliá Palacio de Isora, festejó el mes del medioambiente, celebrando juegos y talleres como ADN reciclaje, Premio al eco-compromiso, visitas al huerto orgánico y diseñadores ecológicos.

Con esta iniciativas persigue transmitir un mensaje de responsabilidad con el medioambiente a cada niño que visita el hotel.

sobre la experiencia de cada cliente así como propuestas para mejorar nuestros productos y servicios de forma continua.

Además, la información obtenida a través de este cuestionario, nos permite establecer un marco comparativo con nuestros principales competidores a través de 14 preguntas clave, y da información sobre nuestro posicionamiento en términos de satisfacción en relación a nuestro set competitivo. Así, la marca Innside ha resultado en 2012 la mejor valorada respecto a sus marcas competidoras, mientras que el resto de marcas se sitúan en la media.

Meliá Hotels International utiliza esta herramienta desde hace cinco años, empleando cuestionarios diseñados específicamente para cada marca. En el 2012 la Compañía obtuvo un resultado de satisfacción de un 82,4%, frente al 80,7% obtenido en 2011. Destaca la marca Paradisus que cerró el año con 3,1 puntos porcentuales por encima del año anterior; mientras que el resto de marcas cierran décimas por encima, con la excepción de ME by Meliá que cierra el año por debajo respecto al cierre del año anterior →  VC02.

**PR5-2 > Auditoría de Marcas (LRA)**

Meliá Hotels International audita la mayoría de sus hoteles con visitas de consultores especializados, con el objetivo de conocer el nivel de estandarización de sus marcas de forma independiente. Se evalúan servicios, productos, procesos e infraestructuras, cuyos resultados se recogen en informes detallados. Además, desde 2010, se cuenta en los hoteles con una herramienta de autoevaluación para detectar áreas de mejora que cada unidad de negocio puede realizar de forma periódica para asegurar los niveles de calidad y de marca establecidos por la Compañía. Durante el año 2012 se han reducido el número de visitas de auditores, de acuerdo al Plan de Contingencia establecido por la Compañía, pero se ha reforzado la herramienta de autoevaluación en todos los hoteles para minimizar cualquier impacto en la calidad y servicio, que pueda repercutir en la satisfacción del cliente y en los niveles de estandarización requeridos por la Compañía.

### Redes Sociales (ReviewPRO)

En 2010, Meliá Hotels International incorporó la herramienta ReviewPRO, que analiza las opinio-

nes de clientes en más de 45 fuentes en español, inglés, alemán, portugués, italiano y francés, para la gestión de su reputación online. Los resultados son procesados para obtener el nivel de satisfacción de cada hotel en las redes sociales, así como el nivel de satisfacción global de la Compañía, de sus marcas y de sus competidores.

Se ha alcanzado un resultado este año 2012 de 81,1% lo que representa haber mejorado el resultado del 2011 en 1,2 puntos básicos (79,9%). Excepto la marca ME by Meliá, todas ellas han mejorado su resultado comparado con el año anterior, con un crecimiento que varía entre 1 y 2,7 puntos básicos. La mejora más significativa se ha generado en la marca Gran Meliá.

Asimismo destacar que este año 2012 se ha implementado una herramienta que permite conocer el QPI por hotel (*Quality Penetration Index*), que refleja el índice de penetración en calidad con respecto al resultado obtenido por el compset propio del cada establecimiento. El resultado de este año 2012 a nivel Compañía ha sido de un 97,1% y las marcas que han sobrepasado a su compset (porcentaje superior al 100%) son: Gran Meliá, Paradisus Resorts, Meliá e Innside by Meliá.

A cierre de 2012, un total de 266 hoteles contaban con esta herramienta, cifra que se mantiene igual a la de 2011. De todas las marcas Innside by Meliá, Paradisus Resorts y Gran Meliá son las mejor valoradas en Internet. Este resultado está basado en 114.931 opiniones, 50.801 más que el año anterior. < PR5-2

### Incidencias

El departamento de Guest Experience de Meliá Hotels International gestiona todas las incidencias y comentarios de los clientes recibidos en el correo electrónico [calidad@melia.com](mailto:calidad@melia.com), redirigiendo las consultas al área responsable en cada caso y proporcionando una respuesta en un plazo máximo de 48 horas. Durante 2012, se recibieron 1.938 comentarios, frente a los 2.196 comentarios de 2011. El 86,4% de los mismos respondidos en el plazo marcado de 48 horas, frente al 84,7% del año anterior.

## 7.5 SEGURIDAD Y SALUD DEL CLIENTE

PRI-I > **Productos y Servicios**

Desde el departamento de compras se evalúa la calidad y garantía de los distintos proveedores, siendo una de las condiciones prioritarias la posesión de un registro sanitario vigente. Igualmente, y de manera regular, se toman muestras de productos y se realizan las pruebas pertinentes para asegurar la calidad de los mismos.

Tanto los productos químicos como los de higiene y cuidado personal, pasan completos controles de seguridad y calidad. En el caso de los productos de higiene el fabricante además, y por disposición legal, debe disponer de un código de trazabilidad de producción y envasado. Los hoteles utilizan de manera generalizada gel de baño, champú y jabón de manos no recargable, evitando así posibles contaminaciones cruzadas.

PR3-I > Los túneles de lavado y lavavajillas son periódicamente revisados por el Servicio de Atención Técnica (SAT) del proveedor del producto químico, para controlar los óptimos resultados tanto de la instalación, como de la dosificación y del producto. En lo que a productos químicos para piscinas se refiere, los proveedores realizan revisiones periódicas de los equipos dosificadores de producto, para controlar que el funcionamiento y las dosis son las adecuadas.

Los hoteles de Meliá Hotels International disponen de diferentes señalizaciones de aviso y advertencia para mejorar la visualización de puertas y cristales, y advertir de suelos mojados, resbaladizos, etc. Los establecimientos disponen también de contratos de servicio de atención médica, en caso de petición por parte del cliente alojado en el hotel, así como para casos de atención en emergencias sanitarias.

PR2 >

En 2012, Meliá Hotels International no recibió ninguna multa significativa fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización.

**Alimentos y Bebidas**

Todos los hoteles de la Compañía cuentan con unos estrictos análisis, realizados por empresas externas, que se encargan de evaluar aquellos departamentos que manipulan alimentos, asegurando así la seguridad higiénico-sanitaria en la alimentación de todos los clientes.

El esquema de evaluación que sigue Meliá Hotels International en cada zona incluye los siguientes análisis:

**Funcionamiento y conservación de la infraestructura, la maquinaria y los utensilios de trabajo.**

- Garantizar el correcto funcionamiento de la maquinaria con tomas de gas y electricidad
- Asegurar que todas las temperaturas de cámaras, armarios, zonas de descongelación, buffet, etc. cumplan con las normativas higiénico-sanitarias establecidas
- Dirimir el correcto estado de conservación de los utensilios de trabajo, así como que los materiales con los que están fabricados cumplen con la ley
- Observar el estado de conservación de todas las superficies tales como baldosas, alicatados y techos, para así evitar cualquier tipo de contaminación de origen animal

**Estado de limpieza de todos los puntos y herramientas con las que se manipulan y/o almacenan alimentos.**

- Se evalúan las zonas y maquinaria de cocción, las cámaras y almacenes, la zona de buffet, el lavado de vajilla, etc.
- Se establece un estricto plan de limpieza, donde se chequea qué se debe limpiar, cada cuánto tiempo, de qué manera y con qué producto.

**Prácticas de manipulación de los alimentos y control del aseo personal.**

- Se observa el correcto etiquetado de los productos

- Se establecen normas para la correcta recepción de las mercancías, así como sistemas de almacenamiento que garanticen el control de las caducidades, como el sistema FIFO (*First In First Out*)
- Se establecen normativas de control mediante check-list para el correcto almacenado de los productos y evitar así cualquier tipo de contaminación cruzada
- Se realizan también de forma periódica, controles al propio personal del establecimiento sobre la correcta higiene personal, uniformidad adecuada y correcto uso de las herramientas de trabajo

Para llevar a cabo estas evaluaciones, los responsables de cada departamento cuentan con un sistema de Análisis de Control de Puntos Críticos, el

cual recoge diariamente el estado de los puntos descritos anteriormente, las incidencias sobre los incumplimientos y sus correspondientes medidas correctoras.

Además de todas las medidas para garantizar la salud y seguridad alimentaria de los clientes, Meliá Hotels International atiende a ciertas minorías con necesidades alimentarias diferentes. Algunas marcas disponen de menús específicos para celíacos, deportistas, niños y dietas hipocalóricas.

En 2012, en Meliá Hotels International no se han producido incidentes derivados del incumplimiento la regulación legal 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, ni a comunicaciones de marketing..

&lt; PR4, PR9, PR7

## 7.6 POLÍTICA DE MARKETING Y COMUNICACIÓN

Cualquier forma de comunicación es un elemento necesario entre empresas y consumidores, y contribuye al buen funcionamiento del mercado generando beneficios para las empresas y la sociedad en general.

**PR6 >** En la reunión celebrada por el Consejo de Administración de Meliá Hotels International en noviembre de 2011, los miembros aprueban el texto de la **Política de Marketing y Comunicación**. Este documento tiene por objeto establecer los principios que debe cumplir cualquier acción de marketing, comunicación o publicidad del Grupo Meliá.

Por otro lado, en diciembre de 2011, Meliá Hotels International se adhirió a la entidad denominada

**Autocontrol** (Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial), sin ánimo de lucro, creada en 1995 por los principales anunciantes, agencias y medios de comunicación y cuyo objetivo es gestionar el sistema de autorregulación publicitario español, para asegurar que la publicidad sea veraz, legal, honesta y leal. El periodo con el que se revisa las adhesiones a dichos códigos es anual.

En 2012, Meliá Hotels International no recibió ninguna sanción administrativa en materia de derechos de consumidores y usuarios. Además, señalar que Meliá Hotels International no vende productos prohibidos o que estén cuestionados o sujetos a debate por la opinión pública.

## 7.7 PROTECCIÓN DE DATOS

**PR8-1 y 2 >** Meliá Hotels International tiene en máxima estima la privacidad de sus clientes y grupos de interés, por lo que aplica todas las medidas necesarias para

conservarla. En 2012 no consta ninguna reclamación ni dentro ni fuera del territorio español.

## ANEXO A. INFORMACIÓN CORPORATIVA

### Sede Corporativa Central

Gremio Toneleros, 24  
Polígono Industrial Son Castelló  
07009 Palma de Mallorca - España  
Tel. +34 971 22 44 00  
Fax +34 971 22 44 08

### Sede Corporativa Madrid

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

### Sede Corporativa

#### América Centro-norte

800 Brickell Avenue 10th floor  
33131 Miami - Florida - USA  
Tel. (1) 305 350 98 28  
Fax (1) 305 350 99 60

### Sede Corporativa Suramérica

Av. Nações Unidas, 12551  
04578-903 Sao Paulo SP - Brasil  
Tel. (5511) 3043 8484  
Fax (5511) 3043 8466

### Sede Corporativa Cuba

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

### Sede Corporativa Asia

6 Battery Road # 18-07 (049909) Singapore  
Tel. (65) 6.3343332  
Fax (65) 6.3342065

### Club Meliá

47 Millenia Blvd, suite 240  
Orlando /FL 32839  
Tel. 1 (407) 370-3671  
info@clubmelia.com  
www.clubmelia.com

### Dpto. Responsabilidad Social Corporativa

csr@melia.com

### Dpto. Relación con Inversores

+34 971 22 45 43  
investors.relations@melia.com  
http://inversores.melia.com

### Dpto Comunicación

+34 971 22 44 64  
comunicacion@melia.com  
http://prensa.melia.com

### Línea directa con el accionista

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

Fecha de la memoria anual previa  
a la actual más reciente: 2011

---

Firma del Informe de Auditoría de Cuentas Anuales Consolidadas: PwC

Firma del Informe de Revisión Independiente de la Memoria de Sostenibilidad 2012: PwC

[www.meliahotelsinternational.com](http://www.meliahotelsinternational.com)  
info@melia.com

Central Reservas (SolRes):  
902 14 44 44

Códigos de Acceso a Meliá Hotels International a través de GDS's:

AMADEUS:SM  
GALILEO:SM  
SABRE:ME  
WORLDSPAN: SM

## ANEXO B. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

Fundación 1956	Compra de Hotasa 32 hoteles 1984	Apertura primer hotel internacional Bali 1985	Compra de CHM 11 hoteles 1986	Compra de Meliá 31 hoteles 1987	Salida a Bolsa 1996	Compra hoteles en París 8 hoteles 1999
-------------------	---	--	--	--	------------------------	---

**1956** - Con 21 años Gabriel Escarrer Juliá inició la explotación, en régimen de alquiler, de su primer establecimiento. El Hotel Altair, ubicado en el barrio residencial de Son Armadams (Palma de Mallorca), contaba con 60 habitaciones.

**Años 60** - El boom turístico de esta década fue un factor decisivo en la consolidación de la estructura de la empresa. A través de la reinversión de los beneficios obtenidos, de la creciente colaboración con los tour operadores y de los créditos bancarios, la Compañía fue tomando forma.

**Años 70** - Es el periodo de implantación en las Islas Baleares, las principales áreas costeras de la península y el archipiélago canario. Se adquieren entonces los primeros hoteles vacacionales. Durante estos 20 años, hasta 1976, la cadena opera bajo la denominación de Hoteles Mallorquines. A finales de los años 70 se consolida el plan de expansión nacional y cambia su nombre en el registro social por el de Hoteles Sol.

**1984** - En una operación conjunta con Aresbank (representante financiero del grupo KIO en España), se adquieren los 32 hoteles de la cadena HOTASA en España. Tras la compra, la sociedad inicia su actividad en el segmento de los hoteles urbanos y asciende hasta el puesto nº 37 del ranking mundial, convirtiéndose en la primera cadena hotelera española.

**1985** - El grupo hotelero inicia su expansión internacional con la incorporación de su primer establecimiento fuera de las fronteras españolas: El Bali Sol.

**1986** - Siguiendo con su filosofía de crecimiento a través de grandes adquisiciones, Hoteles Sol integra la compañía Hotelera del Mediterráneo,

formada por 11 hoteles participados por el grupo aéreo británico British Caledonian.

**1987** - El 27 de junio de 1987 se adquiere Hoteles Meliá, con 22 hoteles, en manos del grupo luxemburgués Interport, presidido por Giancarlo Parretti.

**1993** - Se incorpora Sebastián Escarrer Jaume a la dirección de la empresa, propiciando el cambio hacia la estructura organizativa matricial. Para hacer frente a la nueva política de crecimiento, se incorporan nuevos miembros al equipo directivo y se introducen cambios en los sistemas de gestión de la empresa (informáticos, contables, de control de calidad, introducción retribución variable, gestión financiera, creación de valor a los 5 clientes, etc.) Ese mismo año se recibe el Premio Príncipe Felipe a la excelencia turística, en reconocimiento a la política de gestión y crecimiento llevada a cabo.

**1996** - Una vez consolidado el nuevo proyecto de empresa, Sol Meliá se convierte, el 2 de junio de 1996, en la primera empresa de gestión hotelera de Europa en cotizar en el mercado de valores. Para ello, previamente se había procedido a la división de la Compañía en 2 sociedades nuevas: Inmotel Inversiones, propietaria de establecimientos hoteleros y la nueva Sol Meliá S.A., Compañía de gestión hotelera y sociedad que saldría al parqué.

**1998-1999** - Debido a la entonces situación del mercado turístico internacional, marcada por la realización de importantes operaciones de fusión, tanto vertical como horizontal, se adopta la decisión estratégica de integrar los negocios de gestión y propiedad de hoteles. Esta integración culminará en 1999 con la Oferta Pública de adquisición de Acciones (OPA) sobre Meliá Inversiones

Compra de TRYP 60 hoteles 2000	Compra de INNSIDE 11 hoteles 2007	Inclusión en el FTSE4Good IBEX 2008	Suscripción a los Principios del Global Compact 2008	Compañía Hotelera de la Biosfera 2009	Apertura primer hotel en China Gran Meliá Shanghai 2010	Firma acuerdo de colaboración con UNICEF 2010	Cambio de marca corporativa 2011
--------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------	--	---------------------------------------	---	---	----------------------------------

Americanas (MIA) y la fusión por absorción con Inmotel Inversiones. Tras la creación de la Nueva Sol Meliá, Gabriel Escarrer Jaume, se incorporó a la empresa en calidad de Consejero Delegado, hasta entonces Consejero Delegado de Inmotel Inversiones.

**1999** - Adaptándose a los nuevos tiempos, nace [solmelia.com](http://solmelia.com).

**2000** - El 21 de agosto del año 2000, Sol Meliá cerró la adquisición de Tryp Hoteles. Con la incorporación de los 60 hoteles de la marca Tryp la cadena entra en el ranking de las 10 primeras empresas hoteleras del mundo por número de hoteles.

**2001** - Se lanzó una nueva estrategia de marcas que contemplaba la reducción de la cartera del grupo a 4 grandes enseñas: Meliá Hoteles, Tryp Hoteles, Sol Hoteles y Paradisus Resorts. Pero a punto de finalizar el verano, un trágico suceso, el atentado terrorista del 11-S, puso a prueba a la totalidad del planeta, y muy especialmente, al sector turístico internacional.

**2004** - Inicio del Plan Estratégico 2004-2006, con una nueva estrategia de optimización de las propiedades del Grupo –con la creación del área de Gestión de Activos - y de ampliación de su oferta de productos – con la fuerte apuesta por su club vacacional, Sol Meliá Vacation Club, y la entrada al 50% en el capital de Luxury Lifestyle Hotels & Resorts, creado en 2004 por The Stein Group.

**2006** - Creación de ME by Meliá, año en el que la Compañía celebró su 50 aniversario.

**2007** - Sol Meliá adquirió la cadena hotelera alemana Innside y se aprobó el Plan Estratégico 2008-2010, en el que se incluyen actuaciones y políticas de inversión que favorecerán un importante salto cualitativo en términos de crecimiento orgánico y revalorización de las marcas.

**2008** - Sol Meliá fue incluida en el índice de sostenibilidad FTSE4Good IBEX. El índice FTSE4Good IBEX, creado por Bolsas y Mercados Españoles (BME) y el FTSE Group, es el primer índice vinculado a la sostenibilidad que se ha lanzado en España. Este año también se dio la adhesión al Global Compact por parte de Sol Meliá.

**2009** - Sol Meliá se convirtió en la primera compañía certificada como Compañía Hotelera de la Biosfera. Esta certificación hotelera incluye requisitos sociales, medioambientales y culturales a nivel de toda la compañía, y aplica dichos requisitos a la relación con todos los grupos de interés. Para llegar a la certificación, Sol Meliá superó un exhaustivo análisis de las actividades de la Compañía desde la perspectiva de la sostenibilidad turística.

**2010** - Apertura primer hotel en China, el Gran Meliá Shanghai.

**2010** - El 17 de noviembre Sol Meliá y UNICEF España firmaron una alianza para colaborar en los objetivos del Fondo de Naciones Unidas para la Infancia, en materia de educación, protección infantil y lucha contra la explotación sexual y el comercio de niños.

**2011** - La denominación social de la Compañía pasa a ser Meliá Hotels International S.A.

## ANEXO C. ACERCA DE ESTE INFORME

### C.I SISTEMA DE ELABORACIÓN

El objetivo de la publicación de la Memoria de Sostenibilidad de Meliá Hotels International es poner en conocimiento de los grupos de interés de la Compañía el resultado del ejercicio 2012 en las dimensiones económica, ambiental y social, aunque son muchas más las materias que posteriormente se tratan dentro de cada una de las dimensiones citadas.

Destacan como avances en la Memoria de Sostenibilidad Meliá Hotels International 2012 los siguientes puntos:

- Incremento del alcance del informe, añadiendo al alcance del año 2011, la información de hoteles en gestión fuera de España en 2012.
- Incremento del número de indicadores reportados respecto al año anterior: en 2012 se han dado respuesta a 117 indicadores GRI, frente a los 113 en 2011.
- Introducción de alguno conceptos del reporte integrado, con el objetivo de dar el primer paso en la evolución al reporte de información de manera holística, interconectada y que aporte valor real a nuestros grupos de interés.

Meliá Hotels International ha optado por establecer un proceso global de valoración, análisis y control de riesgos que permite identificar, actualizar y realizar un seguimiento permanente de los riesgos más significativos que pueden impedir lograr sus objetivos o llevar a cabo sus estrategias con éxito.

En el proceso de elaboración de esta memoria se ha intentado en todo momento seguir el principio de

exhaustividad. Se han reportado los indicadores disponibles siempre desde la transparencia y la claridad, siguiendo los criterios establecidos por la guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de GRI, el Protocolo Técnico de Aplicación de los principios para la definición del contenido de la memoria de GRI y los indicadores más relevantes de la Compañía basados en el estudio realizado en 2011 (Anexo 2, Memoria de Sostenibilidad 2011) y revisado en 2012 para comprobar su actualidad. Los temas más relevantes según dicho análisis son los siguientes:

#### Influencia en el éxito del negocio

- Gestión del talento
- Disponer de una política de Sostenibilidad
- Generación de empleo
- Política anticorrupción
- Trabajo flexible

#### Importancia para los Grupos de Interés

- Política de gestión de residuos
- Transparencia global
- Riesgos y oportunidades económicas del cambio climático
- Emisiones GEI y acciones para su reducción
- Expansión

En aras a la transparencia, se siguen incluyendo referencias en el texto para localizar más fácilmente la respuesta a los indicadores GRI. Se han identificado también los procesos que necesitan ser mejorados incluyendo el Plan Estratégico 2012-2014.

### C.2 RECOGIDA Y CONSOLIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Los principios, políticas y actividades que Meliá Hotels International reporta en esta Memoria de Sostenibilidad 2012, así como la estrategia empresarial diseñada para mantener un avance continuo en materia de desarrollo sostenible, están concebidos para ser aplicados en toda la Compañía.

Además, deja un espacio para la adaptación a las personalidades y características concretas de las marcas comerciales que integran la organización, y por supuesto, a los aspectos sociales, laborales, culturales y políticos propios de cada región geográfica donde Meliá Hotels International despliega su

actividad. Asimismo, cabe destacar que se refieren a la totalidad del año natural 2012.

El alcance de la Memoria incluye los hoteles en propiedad, alquiler, así como los que están sometidos a la gestión de Meliá Hotels International, un total de 235 hoteles y 59.039 habitaciones, ya que se excluyen las franquicias, lo que representa un 78% del portafolio.

A nivel geográfico, se identifican tres exclusiones al alcance (Cuba, Egipto y Bulgaria), además de exclusiones específicas en determinados indicadores, donde la ausencia de datos o la falta de fiabilidad de los mismos ha derivado en la decisión de excluirlos. Así, se indicará el alcance concreto en cada uno de los indicadores y su grado de consolidación.

Dicha exclusión se realiza con el objetivo de ofrecer la información más sólida y fiable posible, ya que los canales de información desde dichos países no están establecidos para enviar un volumen tan relevante de información.

Mencionar por último que, con la finalidad de asegurar la máxima veracidad y fiabilidad de la información reportada en la presente Memoria, Meliá Hotels International ha realizado un notable esfuer-

zo a la hora de responder a los diferentes indicadores con el mayor alcance posible.

En cuanto a las técnicas de medición de datos y bases para realizar los cálculos, señalar que la Compañía ha puesto a disposición de sus empleados numerosas herramientas (SAP, Access, portal del empleado, etc.) para facilitar el proceso de captación, recopilación y tratamiento de información, además de haber desarrollado procesos de capturación (por ejemplo, estadísticos de consumo, donde los Jefes del Servicio Técnico de los Hoteles reportan las lecturas de los contadores) con el fin de reducir al mínimo las estimaciones a realizar.

El Informe incluye información cuantitativa, de desempeño, cualitativa, estratégica y narrativa desde todas las perspectivas de la sostenibilidad: económica, social, cultural, laboral, medioambiental, productos, Derechos Humanos, etc. Así, podemos describir un enfoque global de los aspectos recogidos en el Informe, ofreciendo una información más completa para los Grupos de Interés.

En referencia a los aspectos relevantes relativos al sector turístico, destacar que se han utilizado de forma complementaria los indicadores de la Organización Mundial del Turismo.

### C.3 OPORTUNIDADES Y COMPROMISOS DE MEJORA

En la elaboración de esta edición de la Memoria de Sostenibilidad se ha iniciado la transición a un modelo de **reporte integrado**. En 2013 Meliá Hotels International ha sido aceptada como miembro del programa piloto del *International Integrated Reporting Framework* (IIRF), organismo internacional encargado de definir los criterios del reporte integrado.

En un contexto de mercado cada vez más internacional y diversificado, el tipo de información que los diferentes agentes, especialmente los inversores, necesitan para evaluar el rendimiento pasado y actual de las organizaciones así como su capacidad de adaptarse al futuro, supera con creces al previsto hasta ahora en el reporting actual. Y si

bien muchas organizaciones han realizado un gran esfuerzo por facilitar más información sobre aspectos sociales, medioambientales y de gobierno corporativo, gran parte de estos datos se ofrecen compartmentados y sin cohesión global. Esto dificulta la creación de valor de las compañías, pues los inversores no encuentran evidencias claras de que la materialidad de los indicadores de sostenibilidad propicien la innovación, la transparencia, la sostenibilidad de recursos o la estabilidad económica a largo plazo de una empresa.

El reporting integrado reúne la información relevante acerca de la estrategia, la gobernabilidad y las perspectivas de futuro de una compañía en el contexto comercial, social y ambiental en el que

opera. Convierte los diferentes tipos de informes existentes hasta ahora -financieros, informes de gestión, de gobierno corporativo, de sostenibilidad, etc.– en un todo coherente que explica la capacidad de la empresa para crear y mantener su valor.

Como miembro del programa piloto del IIRC, Meliá Hotels International ha adquirido el com-

promiso de liderar este cambio de modelo de reporte en la industria hotelera y avanzar progresivamente a un modelo integral de reporte en la organización, siguiendo los criterios marcados por el IIRC, y a compartir la experiencia con los miembros del programa piloto.

#### C.4 VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN / AUDITORÍAS / SELLOS

En cuanto al desempeño económico, la información disponible en el Informe Anual ha sido tratada de conformidad con la legislación vigente y auditada por PwC. El resultado puede consultarse en el Informe Financiero y, de forma resumida, en los capítulos económicos incluidos en esta Memoria de Sostenibilidad 2012.

La información no financiera ha sido sometida a verificación externa también por PwC. Dicha decisión ha supuesto una prueba para nosotros

mismos y nuestro sistema de reporte, obteniendo como resultado un Informe de Verificación que revisa la adaptación de los contenidos de la Memoria de Sostenibilidad 2012 a la Guía GRI-G3.1 y la validación de los indicadores de desempeño propuestos en dicha Guía. Además, a través del Informe de Recomendaciones emitido por PwC, podremos identificar aquellos aspectos de mejora sobre los que debemos enfocar nuestros esfuerzos, así como los puntos fuertes que debemos mantener y consolidar durante los próximos años.

#### C.5 SU OPINIÓN / SISTEMA DE FEEDBACK

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

Departamento de Responsabilidad Social  
Corporativa: [rsc@melia.com](mailto:rsc@melia.com)

Departamento de Comunicación:  
[comunicacion@melia.com](mailto:comunicacion@melia.com)

O visitar la web de desarrollo sostenible de Meliá Hotels International bajo el siguiente enlace:  
<http://www.meliacerca.com>

**ANEXO D. EVALUACIÓN Y RENOVACIÓN  
DE COMPROMISOS DE MEJORA 2012**

ÁREA	OBJETIVO	EVALUACIÓN
Valor de Líder	• Definir la política de certificaciones de la Compañía a nivel global.	
Valor de Buen Gobierno	• Redacción, aprobación y diseño del Plan de Comunicación del Código Ético.	
Valor Medioambiental	• Disponer de una herramienta de cálculo de hulla de carbono y ambiental por unidad de negocio.	
Valor Humano	• Definir un plan de acción para la inclusión de criterios de accesibilidad web en Melia.com.	
Valor Sociocultural	• Definición del posicionamiento cultural de la Compañía.	
Valor Económico	• Inclusión de criterios de sostenibilidad en los contratos de gestión de la Compañía. Se han definido los criterios a incluir en los contratos pero el nuevo modelo de contrato no ha sido concluido.	
Valor Comercial	• Definir los criterios necesarios para la creación de productos que cumplan con criterios de sostenibilidad. Se ha iniciado la definición de estos criterios pero no se ha podido completar en 2012.	
Valor de Negocio	• Cerrar la definición del modelo de cadena de suministro sostenible.	
Valor Mediático	• Rediseñar la sección de desarrollo sostenible en la presencia web corporativa de la Compañía.	

Realizado:

En Progreso

Descartado

## ANEXO D. COMPROMISOS DE MEJORA 2013

### OBJETIVO

- Dar visibilidad al posicionamiento en sostenibilidad de nuestros hoteles en melia.com
- Potenciar el posicionamiento de sostenibilidad de Meliá Hotels International en las redes sociales
- Medir el grado de alineación de la cadena de suministros de Meliá Hotels International a los criterios de sostenibilidad y a los principios recogidos en el Código Ético de la Compañía
- Definir un plan de acción para la inclusión de criterios de accesibilidad web en melia.com
- Elaboración de un plan de sensibilización interna y externa sobre el Primer Código Ético de Meliá Hotels International
- Elaborar un plan de eficiencia energética de la Compañía con la colaboración de empresas de servicios energéticos (ESCO)
- Diseñar un plan de acciones con un enfoque social específicamente a implantar en España
- Incrementar el portafolio de hoteles certificados en EarthCheck
- Implantar el sistema de cálculo de huella medioambiental por evento en aquellos hoteles más relevantes con segmento MICE

### CONSTRUYENDO NUESTRO LEGADO

En Meliá Hotels International buscamos la integración de los valores y principios asociados al desarrollo sostenible en nuestros procesos de negocio y en la relación con todos nuestros grupos de interés. Creemos que la sostenibilidad es el elemento clave que permitirá que el turismo siga siendo motor de la economía en tantos países. Pensamos que se puede aprender mucho de los errores y apostamos por la mejora continua para asegurar el futuro y por seguir aprendiendo desde una actitud de humildad. Queremos que esta forma de actuar sea lo que nos ayude a reforzar la relación con nuestros grupos de interés y que sea aquello que nos diferencie y nos convierta en una empresa más sostenible, más estable y segura, y más atractiva para todos aquellos que se acercan a nosotros.

El turismo es un sector especialmente sensible al entorno en el que se desarrolla. Fenómenos climáticos y meteorológicos extremos como huracanes e inundaciones, sequías o la falta de nieve, afectan al desarrollo de la actividad turística. La pérdida de la identidad cultural de un destino puede desembocar en la disminución de su atractivo turístico al desaparecer la singularidad que lo hace único. Además, la existencia de bolsas de pobreza en comunidades en las que estamos presentes es una realidad. Procurar la mejora de estas situaciones es una obligación que debemos cumplir, frente a nuestros empleados, nuestros clientes y la sociedad.

Estamos convencidos que la empresa es como un organismo vivo que necesita continuamente adaptarse al medio, y evolucionar con él para poder sobrevivir. Para así conseguirlo, es imprescindible estar atento a este entorno y para ello lo mejor es escuchar a todos nuestros grupos de interés.

Por eso, porque queremos estar más cerca de ellos, y conocerlos mejor, mantendremos hacia todos una actitud de proactividad, siendo abiertos y acercándonos a ellos. Creemos que conocer sus preocupaciones y sus expectativas sustentará nuestro propio desarrollo como empresa, nos beneficiará a todos y nos hará seguir creciendo

juntos, evolucionando y adaptándonos al entorno y a los tiempos.

En primer lugar, somos conscientes que en este compromiso con el desarrollo sostenible, el medioambiente es uno de los elementos claves. Nos comprometemos a mejorar continuamente nuestros sistemas de medición del impacto de nuestras operaciones sobre el entorno natural, tanto a escala local como global, comprometiéndonos a la incorporación de la gestión medioambiental en nuestro quehacer diario. Pondremos empeño en reducir el impacto de nuestra actividad y en contribuir a preservar la diversidad biológica de los destinos turísticos, a través de la integración paisajística, y el respeto de su flora y su fauna. Fomentaremos el ahorro energético e hídrico, y la disminución de emisiones, buscando siempre la eficiencia y la contención en el consumo de los recursos naturales, y gestionando responsablemente nuestros residuos y vertidos.

En segundo lugar, nuestro compromiso es también social. Entendemos que nuestra actividad será sostenible si somos capaces de hacer una contribución a la reducción de las diferencias sociales, y a la disminución de la pobreza a través de oportunidades de crecimiento económico mutuo. Seremos sensibles a las necesidades sociales de nuestros empleados y compartiremos nuestro compromiso con ellos dando cabida a sus inquietudes de solidaridad, voluntariado y cooperación. Pondremos especial atención en los colectivos más desfavorecidos, como las personas mayores o las personas con discapacidad, y, muy especialmente, cuidaremos nuestra influencia sobre la infancia, por su vulnerabilidad y por ser los receptores futuros de nuestro legado.

Por último, en tercer lugar y no menos importante, estamos comprometidos en la conservación del patrimonio cultural tangible e intangible de las comunidades en que operamos. Nos implicaremos plenamente en el ámbito local, integrando los elementos culturales, gastronómicos y artísticos propios de cada destino, respetando y defendiendo como nuestro el patrimonio histórico. Y seremos

un elemento dinamizador de lo autóctono protegiendo sus raíces y buscando la complicidad de nuestros clientes en el descubrimiento y conservación de la riqueza cultural del destino.

Integraremos en todo el ciclo de vida de nuestro negocio las premisas de desarrollo sostenible. Especialmente aprovecharemos la oportunidad que suponen las nuevas inversiones y desarrollo de nuevos enclaves.

Queremos compartir nuestra apuesta por el desarrollo sostenible con nuestro principal grupo de interés, los empleados, con nuestros proveedores, con nuestros clientes, con nuestros accionistas y con los propietarios de nuestros hoteles. Queremos tener como cómplices a nuestros socios estratégicos y a todo el sector turístico a fin de que se sientan identificados con nuestra política de sostenibilidad. Extenderemos nuestros criterios de desarrollo sostenible a la cadena de suministro, solicitándoles que adopten una política de mejora continua en relación a la integración de criterios de desarrollo sostenible en su negocio, tales como la justicia social, la minimización de su impacto ambiental y el desarrollo económico de los destinos. Confiamos en el trabajo en plataforma con todos nuestros grupos de interés y estamos preparados para ser un actor sectorial proactivo y respetuoso con la competencia, actuando desde la cooperación y el partenariado con los distintos actores sociales en la búsqueda de soluciones a las carencias medioambientales, sociales y culturales que nos lleven a todos a una sociedad de responsabilidad compartida donde las necesidades de todos se cubran de manera equilibrada, justa y duradera.

Esta es nuestra visión del desarrollo sostenible. La suma de todos estos compromisos es lo que permitirá que nuestro sector y nuestra actividad sean generadores de oportunidades y de riqueza para las personas y los pueblos, escuchando a nuestros grupos de interés y acercándonos a ellos, protegiendo el medioambiente y los recursos naturales, aportando valor para hacer menores las diferencias sociales del mundo globalizado y conservando la diversidad cultural y el patrimonio cultural.

Nuestra apuesta por el desarrollo sostenible es una continua búsqueda del equilibrio entre las necesidades de las generaciones actuales y las necesidades de las generaciones futuras, el equilibrio entre el desarrollo económico, sociocultural y medioambiental y la preservación de los destinos, entre las demandas de nuestros diferentes grupos de interés.

En Meliá Hotels International queremos contribuir y apoyar al desarrollo sostenible de las comunidades en las que estamos presentes y de las personas que en ellas se realizan, dejando un legado para que lo disfruten las generaciones futuras. En Meliá Hotels International no pretendemos ser la mejor empresa hotelera del mundo, sino que queremos ser un referente para conseguir un mundo mejor.

**ANEXO F. SERIES HISTÓRICAS DE LOS INDICADORES REPORTADOS**

**F.I RESUMEN DE NEGOCIO**

**TABLA RNI - RESULTADOS POR SEGMENTOS DE NEGOCIO 2012**

(miles de €)	NEGOCIO HOTELERO	GESTIÓN DE ACTIVOS	CLUB VACACIONAL	OTROS NEGOCIOS Y CORPORATIVO	ELIMINACIONES	TOTAL 31/12/2012
<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>						
Ingresos Operativos	1.041.235	106.469	87.165	218.227	(90.700)	1.362.396
Gastos Operativos	(745.096)	(13.757)	(82.434)	(259.220)	90.700	(1.009.807)
<b>EBITDAR</b>	<b>296.139</b>	<b>92.712</b>	<b>4.731</b>	<b>(40.993)</b>	<b>0</b>	<b>352.589</b>
Arrendamientos	(99.596)	0	0	(3.500)	0	(103.096)
<b>EBITDA</b>	<b>196.543</b>	<b>92.712</b>	<b>4.731</b>	<b>(44.493)</b>	<b>0</b>	<b>249.493</b>
Amortizaciones y deterioros	(86.188)	(311)	(1.603)	(2.038)	0	(90.140)
<b>EBIT</b>	<b>110.355</b>	<b>92.401</b>	<b>3.128</b>	<b>(46.531)</b>	<b>0</b>	<b>159.353</b>
Resultado Financiero						(83.831)
Rdo. Entidades Asociadas	(17.103)			615		(16.488)
<b>Rdo. antes de impuestos</b>						<b>59.034</b>
Impuestos						(16.940)
<b>RESULTADO NETO</b>						<b>42.094</b>
Rdo. atribuido a minoritarios						(4.767)
<b>RESULTADO ATRIBUIDO A SOCIEDAD DOMINANTE</b>						<b>37.327</b>
<b>ACTIVOS y PASIVOS</b>						
Inmovilizado material e intangible	1.653.957	26.111	1.687	170.878		1.852.634
Inversiones entidades asociadas	71.034			30.894		101.928
Otros activos no corrientes						611.583
Activos corrientes de operación	195.533	5.461	99.952	313.061	(206.834)	407.174
Otros activos corrientes						504.420
<b>TOTAL ACTIVOS</b>						<b>3.477.738</b>
Deuda financiera						1.471.222
Otros Pasivos no corrientes						403.426
Pasivos corrientes de operación	329.011	3.050	98.983	72.781	(206.537)	297.288
Otros Pasivos corrientes						121.924
<b>TOTAL PASIVOS</b>						<b>2.293.859</b>

TABLA RN2 - RESULTADOS POR SEGMENTOS DE NEGOCIO 2011

(miles de €)	NEGOCIO HOTELERO	GESTIÓN DE ACTIVOS	CLUB VACACIONAL	OTROS NEGOCIOS Y CORPORATIVO	ELIMINACIONES	TOTAL 31/12/2011
<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>						
Ingresos Operativos	985.783	148.784	80.999	208.242	(88.485)	1.335.322
Gastos Operativos	(712.952)	(21.152)	(74.420)	(270.194)	88.485	(990.232)
<b>EBITDAR</b>	<b>272.831</b>	<b>127.632</b>	<b>6.579</b>	<b>(61.952)</b>	<b>0</b>	<b>345.090</b>
Arrendamientos	(91.513)	0	0	(7.818)	0	(99.331)
<b>EBITDA</b>	<b>181.318</b>	<b>127.632</b>	<b>6.579</b>	<b>(69.770)</b>	<b>0</b>	<b>245.759</b>
Amortizaciones y deterioros	(85.876)	(371)	(1.949)	(8.460)	0	(96.657)
<b>EBIT</b>	<b>95.442</b>	<b>127.261</b>	<b>4.630</b>	<b>(78.230)</b>		<b>149.102</b>
Resultado Financiero						(87.693)
Rdo. Entidades Asociadas	(11.051)			736		(10.316)
<b>Rdo. antes de impuestos</b>						<b>51.093</b>
Impuestos						(9.111)
<b>RESULTADO NETO</b>						<b>41.982</b>
Rdo. atribuido a minoritarios						(1.848)
<b>RESULTADO ATRIBUIDO A SOCIEDAD DOMINANTE</b>						<b>40.134</b>
<b>ACTIVOS y PASIVOS</b>						
Inmovilizado material e intangible	1.786.887	5.997	1.681	115.460		1.910.025
Inversiones entidades asociadas	58.890			11.810		70.699
Otros activos no corrientes						508.096
Activos corrientes de operación	151.662	9.420	182.401	281.472	(221.821)	403.135
Otros activos corrientes						477.226
<b>TOTAL ACTIVOS</b>						<b>3.369.181</b>
Deuda financiera						1.442.247
Otros Pasivos no corrientes						400.671
Pasivos corrientes de operación	316.639	4.967	119.411	83.729	(221.026)	303.720
Otros Pasivos corrientes						92.672
<b>TOTAL PASIVOS</b>						<b>2.239.310</b>

TABLA RN3 - DIVISIÓN INGRESOS HOTELEROS I2 / II PARA HOTELES EN PROPIEDAD Y ALQUILER

(Millones de €)	INGRESOS HAB.	F&BY OTROS	INGRESOS TOTALES	GASTOS TOTALES	EBITDA
AMÉRICA	2012	151,9	191,4	343,3	243,6
	% o/ 2011	47,3%	23,5%	33,0%	30,6%
	2011	103,1	155,0	258,1	186,6
EMEA	2012	155,5	52,0	207,5	162,6
	% o/ 2011	3,3%	0,8%	2,7%	2,4%
	2011	150,4	51,6	202,0	158,8
PREMIUM EUROPA	2012	64,2	32,3	96,5	89,4
	% o/ 2011	6,2%	-5,7%	1,9%	3,8%
	2011	60,4	34,3	94,7	86,2
CUENCA MEDITERRÁNEA	2012	113,4	63,2	176,6	145,1
	% o/ 2011	-9,1%	-15,4%	-11,5%	-9,0%
	2011	124,8	74,7	199,5	159,5
ESPAÑA URBANO	2012	153,7	63,6	217,3	204,0
	% o/ 2011	-3,4%	-12,1%	-6,1%	-3,9%
	2011	159,1	72,3	231,5	212,3
TOTAL	2012	638,6	402,6	1.041,2	844,7
	% o/ 2011	6,8%	3,8%	5,6%	5,2%
	2011	597,9	387,9	985,8	803,3
					181,3

TABLA RN4 - INGRESOS POR MANAGEMENT FEES (millones de euros)				
		DIC-12	VAR I2 / I1	DIC-11
AMERICA	Básico	16,3	-5,8%	17,3
	Incentivo	11,1	22,2%	9,1
	<b>Total</b>	<b>27,4</b>	<b>3,8%</b>	<b>26,4</b>
ASIA PACÍFICO	Básico	1,6	-14,9%	1,9
	Incentivo	1,6	-2,0%	1,6
	<b>Total</b>	<b>3,2</b>	<b>-8,9%</b>	<b>3,5</b>
EMEA	Básico	1,1	78,9%	0,6
	Incentivo	0,1	240,8%	0
	<b>Total</b>	<b>1,2</b>	<b>89,6%</b>	<b>0,6</b>
PREMIUM EUROPA	Básico	2,9	-12,2%	3,3
	Incentivo	1,1	17,6%	0,9
	<b>Total</b>	<b>4,0</b>	<b>-5,8%</b>	<b>4,2</b>
MEDITERRANEO	Básico	5,4	12,6%	4,8
	Incentivo	5,6	8,7%	5,2
	<b>Total</b>	<b>11,0</b>	<b>10,6%</b>	<b>10</b>
ESPAÑA	Básico	4,7	-15,1%	5,5
	Incentivo	0,5	-25,4%	0,7
	<b>Total</b>	<b>5,2</b>	<b>-16,2%</b>	<b>6,1</b>
<b>TOTAL BASICO</b>		<b>32,0</b>	<b>-4,3%</b>	<b>33,4</b>
<b>TOTAL INCENTIVO</b>		<b>20,0</b>	<b>14,4%</b>	<b>17,5</b>
<b>TOTAL</b>		<b>52,0</b>	<b>2,2%</b>	<b>50,9</b>

## F.2 VALOR MEDIOAMBIENTAL

TABLA VM1 - CONSUMOS ENERGÉTICOS TOTALES\*

CONSUMO	UNIDAD	2012	Δ%	2011	Δ%	2010
Electricidad	MWh	392.562	-2,8%	404.053	98,5%	203.593
	GJ	1.413.221	-2,8%	1.454.591		732.934
Gas natural	m³	8.487.940	12,0%	7.578.712	48,4%	5.107.769
	GJ	331.115	12,0%	295.646		199.254
GLP	t	4.177	-13,3%	4.819	201,9%	1.596
	GJ	192.974	-13,3%	222.637		73.727
Gasóleo	m³	6.645	-7,1%	7.151	39,0%	5.146
	GJ	281.759	-7,1%	303.221		196.353
<b>TOTAL (GJ)</b>		<b>2.219.070</b>	<b>-2,5%</b>	<b>2.276.095</b>	<b>63,1%</b>	<b>1.202.269</b>

&lt; EN3-1, EN4-1

\* Hoteles SAVE en propiedad, alquiler y gestión España e Internacional, excluyendo Bulgaria, Croacia y Egipto. Estos eran 180 en 2012 y se ha recalculado el valor reportado en 2011 a este alcance. En 2010 solo se tienen en cuenta los hoteles de España que era 130.

TABLA VM2 - AHORROS SAVE\*

CONSUMO	UNIDAD	2012
Electricidad	MWh	-14.551
	GJ	-52.385
Gas natural	m³	9.920
	GJ	387
GLP	t	-659
	GJ	-30.427
Gasóleo	m³	-2.646
	GJ	-112.186
<b>TOTAL (GJ)</b>		<b>-194.610</b>

\* Hoteles SAVE en propiedad, alquiler y gestión España e Internacional, excluyendo Bulgaria, Croacia y Egipto, con un histórico de 5 años en el programa SAVE. Estos eran 180 en 2012. El período base se ha recalculado a 2011-2007.

TABLA VM3

NOx			SOx		
2012	Δ%	2011-2007	2012	Δ%	2011-2007
52,8	-15,2%	62,3	22,3	-28,5%	31,1

&lt; EN20

\* Hoteles SAVE en propiedad, alquiler y gestión España e Internacional, excluyendo Bulgaria, Croacia y Egipto, con un histórico de 5 años en el programa SAVE. Estos eran 180 en 2012. El período base se ha recalculado a 2011-2007.

TABLA VM4 - CONSUMO DE ELECTRICIDAD SEGÚN LAS FUENTES PRIMARIAS NECESARIAS PARA SU PRODUCCIÓN

< EN4-2

PAÍS	CARBÓN	FUELÓLEO	GAS	BIOMASA	RESIDUOS	RESTO (1)	TOTAL
Alemania	82.092	3.641	29.801	7.836	2.912	23.941	150.224
Brasil	3.261	5.774	5.259	7.288	0	47.999	69.580
España	239.008	144.331	817.571	16.229	9.265	287.804	1.514.209
Francia	800	203	693	56	104	4.751	6.607
Grecia	8.245	2.191	3.146	50	4	701	14.337
Indonesia	114.289	73.821	71.498	0	0	12.911	272.519
Italia	9.816	6.941	39.399	1.287	725	5.346	63.514
Luxemburgo	0	0	9.006	134	167	870	10.178
Malasia	13.567	1.039	31.527	0	0	989	47.122
México	52.105	95.540	289.202	4.541	0	27.921	469.309
Perú	487	922	7.766	254	0	3.908	13.337
Puerto Rico	61.453	1.938	36.492	1.532	690	14.097	116.202
Reino Unido	12.425	606	22.949	1.013	366	3.635	40.993
República Dominicana	62.721	364.901	77.206	888	0	16.812	522.528
Venezuela	0	15.678	18.334	0	0	27.301	61.312
Vietnam	13.125	2.166	37.470	0	0	9.325	62.086

\* Hoteles SAVE en propiedad, alquiler y gestión España e Internacional, excluyendo Bulgaria, Croacia y Egipto, con un histórico de 5 años en el programa SAVE. Estos eran 180 en 2012. El periodo base se ha recalculado a 2011-2007.

(1) Suma de nuclear, hidráulica, gotérmica, fotovoltaica, termosolar, eólica y maremotriz

TABLA VM5 - VOLUMEN TOTAL DE AGUA TRATADA EN DEPURADORAS PROPIAS Y REUTILIZADA

< EN10-EN21

Establecimientos	VOLUMEN DE AGUA DEPURADA (m³)			VOLUMEN DE AGUA REUTILIZADA (m³)			%		
	Año	2012	2011	2010	2012	2011	2010	2012	2011
Meliá Purosani	58.873	45.138	103.678	13.735	13.735	31.100	23%	30%	30%
Gran Meliá Jakarta	127.750	101.358	128.164	15.330	8.113	8.211	12%	8%	6%
Meliá Gorriones	45.834	101.930	116.439	45.834	101.930	98.973	100%	100%	85%
Meliá GolfVichy Catalán	18.734	17.516	15.993	18.734	17.516	15.993	100%	100%	100%
Paradisus Playa Conchal <sup>1</sup>	--	--	176.508	--	--	176.508	--	--	100%
Complejo Playa Bávaro <sup>2</sup>	1.036.917	966.550	1.070.171	ND	ND	449.471	ND	ND	42%
Gran Meliá Palacio de Isora	79.000	81.000	51.100	79.000	81.000	51.100	100%	100%	100%
Paradisus Punta Cana	130.856	202.757	--	ND	ND	--	ND	ND	--
Meliá Zanzíbar <sup>3</sup>	126.144	21.900	--	0	21.900	--	ND	100%	100%
Meliá Villaitana <sup>4</sup>	86.876	--	--	89.876	--	--	100%	--	--
<b>TOTAL</b>	<b>1.710.985</b>	<b>1.538.149</b>	<b>1.662.053</b>	<b>259.509</b>	<b>244.194</b>	<b>831.356</b>	<b>15%</b>	<b>16%</b>	<b>50%</b>

ND = No Disponible

(1) Establecimiento desafiliado en 2011

(2) Bajo esta denominación se encuentran las siguientes unidades de negocio: Meliá Caribe Tropical, Paradisus Palma Real & The Reserve, Centro Comercial Sierra Parima, Palma Real Villas y Cocotal Golf

(3) Datos estimados

(4) Hotel abierto en 2012

< EN22

TABLA VM6 - ACEITE VEGETAL USADO

	2012	2011	2010
Total	52.341 kg	45.801 kg	44.087 kg
Por hotel	781,21 kg (67 hoteles)	594,82 kg (77 hoteles)	595,68 kg (74 hoteles)

TABLA VM7 - RAEE EN LOS HOTELES DE ESPAÑA

	2012	2011	2010
Hoteles	6.650 kg	40.463 kg	270 kg
Por hotel	738,8 kg (9 hoteles)	2.380,18 kg (17 hoteles)	270 kg (1 hotel)

**TABLA VM8 - LÁMPARAS FLUORESCENTES Y DE BAJO CONSUMO**

	2012	2011	2010
Hoteles	4.265 kg	4.074 kg	5.612 kg
Por hotel	60,07 kg (71 hoteles)	88,50 kg (46 hoteles)	431,70 kg (13 hoteles)

**TABLA VM9 - RESIDUOS OFICINAS CORPORATIVAS**

	2012	2011	2010
Papel y Cartón	22.190	18.225	12.200
Envases*	14.998	ND	ND
RAEE	1.105	355	ND
Tubos fluorescentes	34,3	37,5	ND
Pilas	45	40	ND

**TABLA VM10 - GASTOS E INVERSIONES MEDIOAMBIENTALES**

Gastos e inversiones medioambientales (€)	2012	2011	2010
Recogida residuos, análisis bacteriológicos de agua, certificaciones e iniciativas en medio ambiente	824.982	803.757	708.608
Cánones de alcantarillado, basuras y abastecimiento de agua	5.710.844	4.962.300	4.949.736
Inversiones en eficiencia energética e hídrica	91.582	657.549	492.464
<b>TOTAL</b>	<b>6.627.407</b>	<b>6.423.606</b>	<b>6.150.880</b>

< EN30

### F.3 VALOR HUMANO

**TABLA VH1 - PLANTILLA MEDIA POR ZONAS GEGRÁFICAS**

	ESPAÑA			RESTO EMEA*			AMÉRICA			ASIA			TOTAL		
	2012	2011	2010	2012	2011	2010	2012	2011	2010	2012	2011	2010	2012	2011	2010
Corporativo	652	654	629	79	71	76	208	223	239	18	13	8	957	961	952
Hotel	8.204	8.611	8.900	4.144	3.140	3.039	20.746	19.850	19.968	2.782	2.702	2.869	35.877	34.303	34.776
Club Melia	24	110	ND		0	0	527	566	ND		0	0	550	676	ND
Otras Actividades	220	226	ND		0	0	418	456	ND		0	0	638	682	ND
<b>TOTAL</b>	<b>9.100</b>	<b>9.601</b>	<b>9.529</b>	<b>4.222</b>	<b>3.210</b>	<b>3.115</b>	<b>21.900</b>	<b>21.095</b>	<b>20.207</b>	<b>2.800</b>	<b>2.715</b>	<b>2.877</b>	<b>38.022</b>	<b>36.622</b>	<b>35.728</b>

\*EMEA: Europe, Middle East & Africa. Incluye Bulgaria, Cuba y Egipto. En los datos de 2010 Club Meliá está consolidado en la cifra de Hoteles.

< LAI-1

**TABLA VH2 - PLANTILLA MEDIA POR NIVELES, GÉNERO Y GEOGRAFÍA**

	ESPAÑA				RESTO EMEA*				AMÉRICA				ASIA				TOTAL	
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Corporativo	307	296	344	358	652	654	31	27	48	45	79	71	103	116	106	107	209	224
Director	95	95	34	34	130	129	10	12	6	3	16	15	22	28	10	11	32	39
Jefes Departamento	87	84	82	86	169	170	15	11	19	21	34	33	29	29	41	29	70	58
Personal Base	124	117	228	237	353	354	6	3	23	20	29	23	52	59	55	68	107	127
<b>Hotel</b>	<b>4.264</b>	<b>4.465</b>	<b>3.941</b>	<b>4.146</b>	<b>8.204</b>	<b>8.611</b>	<b>1.405</b>	<b>1.065</b>	<b>1.256</b>	<b>1.095</b>	<b>2.661</b>	<b>2.160</b>	<b>6.877</b>	<b>6.367</b>	<b>3.648</b>	<b>3.512</b>	<b>10.525</b>	<b>9.880</b>
Director	133	123	36	35	169	159	38	33	21	18	59	51	55	25	9	6	64	31
Jefes Departamento	844	912	566	557	1.411	1.468	167	130	146	133	313	263	930	920	482	494	1.413	1.414
Personal Base	3.286	3.430	3.339	3.554	6.625	6.984	1.201	901	1.088	944	2.289	1.846	5.891	5.423	3.157	3.012	9.048	8.435
<b>Club Melia</b>	<b>6</b>	<b>38</b>	<b>18</b>	<b>72</b>	<b>24</b>	<b>110</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>204</b>	<b>217</b>	<b>160</b>	<b>188</b>	<b>365</b>	<b>404</b>
<b>Otras Actividades</b>	<b>117</b>	<b>121</b>	<b>103</b>	<b>105</b>	<b>220</b>	<b>226</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>345</b>	<b>365</b>	<b>73</b>	<b>91</b>	<b>418</b>	<b>456</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4.694</b>	<b>4.920</b>	<b>4.406</b>	<b>4.681</b>	<b>9.100</b>	<b>9.601</b>	<b>1.436</b>	<b>1.091</b>	<b>1.304</b>	<b>1.140</b>	<b>2.739</b>	<b>2.231</b>	<b>7.529</b>	<b>7.065</b>	<b>3.988</b>	<b>3.899</b>	<b>11.517</b>	<b>10.964</b>
*EMEA: Europe, Middle East & Africa. No incluye Bulgaria, Cuba y Egipto.																		

< LAI-5

< LAI-4

**TABLA VH4 - PLANTILLA MEDIA POR TIPO DE JORNADA, GEOGRAFÍA Y GÉNERO**

	ESPAÑA						RESTO EMEA*						AMÉRICA						ASIA						TOTAL		
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		2012	2011	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011			
Corporativo	307	296	344	358	652	654	31	27	48	45	79	71	103	116	106	107	208	224	8	4	10	9	18	13	957	962	
Completa	298	283	295	339	593	621	31	23	47	38	77	61	103	116	106	107	208	223	8	1	9	0	17	1	896	907	
Parcial	9	14	49	19	59	32	0	3	1	7	1	10	0	0	0	0	0	0	0	3	1	9	1	11	61	54	
Hotel	4.264	4.465	3.941	4.146	8.204	8.611	1.405	1.065	1.256	1.095	2.661	2.160	6.877	6.367	3.648	3.512	10.525	9.880	1.950	1.885	832	817	2.782	2.702	24.172	23.353	
Completa	4.060	3.481	3.548	2.857	7.608	6.338	1.341	864	1.184	868	2.525	1.731	6.861	4.959	3.633	2.728	10.494	7.687	1.948	1.875	832	813	2.780	2.689	23.407	18.445	
Parcial	204	984	393	1.289	596	2.273	64	201	72	228	136	429	16	1.409	15	784	31	2.193	2	9	0	4	2	13	765	4.908	
Club Melia	6	38	18	72	24	110	0	0	0	0	0	0	204	217	160	188	365	404	0	0	0	0	0	0	0	388	514
Completa	4	27	14	46	18	73	0	0	0	0	0	0	204	217	160	188	365	404	0	0	0	0	0	0	0	382	477
Parcial	2	11	4	26	6	37	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	37
Otras Actividades	117	121	103	105	220	226	0	0	0	0	0	0	345	365	73	91	418	456	0	0	0	0	0	0	0	638	682
Completa	97	88	90	66	187	154	0	0	0	0	0	0	345	362	73	89	418	451	0	0	0	0	0	0	0	606	605
Parcial	19	33	13	39	32	73	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	32	78
<b>TOTAL</b>	<b>4.694</b>	<b>4.920</b>	<b>4.406</b>	<b>4.681</b>	<b>9.100</b>	<b>9.601</b>	<b>1.436</b>	<b>1.091</b>	<b>1.304</b>	<b>1.140</b>	<b>2.739</b>	<b>2.231</b>	<b>7.529</b>	<b>7.065</b>	<b>3.988</b>	<b>3.899</b>	<b>11.517</b>	<b>10.964</b>	<b>1.958</b>	<b>1.889</b>	<b>842</b>	<b>826</b>	<b>2.800</b>	<b>2.715</b>	<b>26.155</b>	<b>25.511</b>	

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

< LAI-3

**TABLA VH5 - PLANTILLA MEDIA POR TIPO DE CONTRATO, GEOGRAFÍA Y GÉNERO**

	ESPAÑA						RESTO EMEA*						AMÉRICA						ASIA						TOTAL		
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		2012	2011	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011			
Corporativo	307	296	344	358	652	654	31	27	48	45	79	71	103	116	106	107	208	224	8	4	10	9	18	13	957	962	
Fijo	302	283	333	339	634	621	27	23	39	38	66	61	103	116	105	107	207	223	3	1	0	0	3	1	911	907	
Temporal	6	14	12	19	17	32	4	3	9	7	13	10	0	0	1	0	1	0	5	3	10	9	15	11	46	54	
Hotel	4.264	4.465	3.941	4.146	8.204	8.611	1.405	1.065	1.256	1.095	2.661	2.160	6.877	6.367	3.648	3.512	10.525	9.880	1.950	1.885	832	817	2.782	2.702	24.172	23.353	
Fijo	3.345	3.481	2.794	2.857	6.139	6.338	1.110	864	889	868	2.000	1.731	5.116	4.959	2.742	2.728	7.857	7.687	1.941	1.875	828	813	2.769	2.689	18.765	18.445	
Temporal	919	984	1.147	1.289	2.066	2.273	295	201	366	228	661	429	1.761	1.409	907	784	2.668	2.193	9	9	4	4	13	13	5.408	4.908	
Club Melia	6	38	18	72	24	110	0	0	0	0	0	0	204	217	160	188	365	404	0	0	0	0	0	0	0	388	514
Fijo	5	27	13	46	18	73	0	0	0	0	0	0	198	217	158	188	356	404	0	0	0	0	0	0	0	374	477
Temporal	1	11	5	26	6	37	0	0	0	0	0	0	6	0	2	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	14	37
Otras Actividades	117	121	103	105	220	226	0	0	0	0	0	0	345	365	73	91	418	456	0	0	0	0	0	0	0	638	682
Fijo	77	88	72	66	149	154	0	0	0	0	0	0	345	362	73	89	418	451	0	0	0	0	0	0	0	567	605
Temporal	40	33	31	39	71	73	0	0	0	0	0	0	1	3	0	2	1	5	0	0	0	0	0	0	0	71	78
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>4.694</b>	<b>4.920</b>	<b>4.406</b>	<b>4.681</b>	<b>9.100</b>	<b>9.601</b>	<b>1.436</b>	<b>1.091</b>	<b>1.304</b>	<b>1.140</b>	<b>2.739</b>	<b>2.231</b>	<b>7.529</b>	<b>7.065</b>	<b>3.988</b>	<b>3.899</b>	<b>11.517</b>	<b>10.964</b>	<b>1.958</b>	<b>1.889</b>	<b>842</b>	<b>826</b>	<b>2.800</b>	<b>2.715</b>	<b>26.155</b>	<b>25.511</b>	

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

< LAI3-3

**TABLA VH6 - PIRÁMIDE DE EDAD POR GEOGRAFÍA Y GÉNERO**

	ESPAÑA						RESTO EMEA*						AMÉRICA						ASIA						TOTAL	
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		2012	2011
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011		
<20	0,2%	0,4%	0,2%	0,2%	0,3%	1,1%	2,3%	2,1%	2,2%	1,6%	2,3%	1,5%	1,7%	0,9%	1,2%	1,3%	1,6%	0,2%	0,3%	0,1%	0,2%	0,1%	0,3%	0,8%	1,0%	
20-29	13,0%	14,1%	15,5%	17,4%	14,2%	15,7%	33,9%	35,8%	43,5%	43,8%	38,5%	39,9%	36,1%	36,7%	38,3%	39,5%	36,9%	37,7%	14,8%	16,2%	20,6%	23,5%	16,5%	18,4%	27,0%	27,6%
30-39	27,4%	27,1%	31,3%	30,7%	29,3%	28,8%	40,9%	35,7%	34,4%	32,2%	37,8%	33,9%	36,0%	35,7%	36,2%	35,4%	36,1%	35,6%	35,3%	36,7%</td						

**TABLA VH8 - NÚMERO DE CONTRATACIONES POR EDAD, GÉNERO Y GEOGRAFÍA**

< LA2-1-3-5

	ESPAÑA						RESTO EMEA*						AMÉRICA						ASIA						TOTAL	
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		2012	2011
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011		
<20	6	10	8	6	14	17	4	7	3	13	7	20	53	66	17	30	69	96	0	1	0	1	0	1	91	134
20-29	143	158	133	182	276	340	140	116	82	139	222	255	562	656	283	402	845	1.058	3	20	2	10	4	31	1.347	1.684
30-39	166	151	147	144	313	295	193	78	73	53	266	131	303	371	148	233	451	603	13	47	3	13	16	60	1.047	1.089
40-49	67	66	83	71	150	137	36	28	10	23	46	51	119	132	49	89	168	221	2	8	2	1	4	10	369	418
50-60	37	20	33	24	70	45	9	8	0	3	10	11	17	35	9	21	26	56	1	1	0	1	1	2	107	114
>60	3	1	0	1	3	1	0	1	1	0	1	1	1	7	0	4	2	10	0	10	0	1	0	10	6	23
<b>TOTAL</b>	<b>423</b>	<b>406</b>	<b>403</b>	<b>428</b>	<b>826</b>	<b>835</b>	<b>383</b>	<b>238</b>	<b>170</b>	<b>231</b>	<b>553</b>	<b>469</b>	<b>1.055</b>	<b>1.266</b>	<b>507</b>	<b>778</b>	<b>1.562</b>	<b>2.045</b>	<b>19</b>	<b>87</b>	<b>7</b>	<b>27</b>	<b>25</b>	<b>113</b>	<b>2.966</b>	<b>3.462</b>

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

**TABLA VH9 - % DE CONTRATACIÓN POR PLANTILLA MEDIA, POR EDAD, GÉNERO Y GEOGRAFÍA**

< LA2-2, 4 y 6

	ESPAÑA						RESTO EMEA*						AMÉRICA						ASIA						TOTAL	
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		2012	2011
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011		
<20	61,49	59,1	78,43	59,83	70,01	59,38	25,88	29,24	11,09	50,02	16,57	39,59	45,59	53,94	45,40	61,90	45,55	56,20	0,00	17,14	0,00	39,27	0,00	21,55	41,32	52,34
20-29	23,48	22,88	19,48	22,31	21,37	22,57	28,72	29,75	14,48	27,8	21,08	28,66	20,68	25,27	18,52	26,14	19,90	25,60	0,98	6,65	0,88	5,26	0,94	6,11	19,10	23,95
30-39	12,87	11,34	10,67	10,81	11,73	10,67	32,81	20,06	16,37	14,45	25,69	17,34	11,16	14,69	10,29	16,88	10,86	15,47	1,90	6,76	0,84	3,51	1,54	5,64	11,75	12,84
40-49	6,25	4,92	7,14	5,79	6,71	5,78	16,78	15,85	6,04	14,74	12,11	15,33	8,43	10,30	6,68	12,59	7,83	11,11	0,26	1,15	0,74	0,57	0,38	1,00	6,33	7,39
50-60	2,41	1,3	3,13	2,27	2,70	1,7	8,92	9,73	0,10	4,22	5,02	6,99	3,49	7,42	4,57	10,61	3,81	8,37	0,46	0,50	0,00	3,61	0,38	1,00	2,91	3,13
>60	1,90	0,3	0,00	0,63	1,06	0,44	0,00	3,68	8,98	0	3,12	2,57	1,63	9,52	0,89	12,33	1,39	10,39	0,00	40,22	0,00	41,32	0,00	40,29	1,19	5,05
<b>TOTAL</b>	<b>9,00</b>	<b>8,26</b>	<b>9,16</b>	<b>9,15</b>	<b>9,08</b>	<b>8,7</b>	<b>26,68</b>	<b>21,85</b>	<b>13,01</b>	<b>20,25</b>	<b>20,18</b>	<b>21,03</b>	<b>14,01</b>	<b>17,93</b>	<b>12,72</b>	<b>19,97</b>	<b>13,56</b>	<b>18,65</b>	<b>0,96</b>	<b>4,60</b>	<b>0,77</b>	<b>3,21</b>	<b>0,90</b>	<b>4,18</b>	<b>11,34</b>	<b>13,57</b>

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

**TABLA VH10 - NÚMERO DE BAJAS VOLUNTARIAS POR EDAD, GÉNERO Y GEOGRAFÍA**

< LA2-7, 9 y 11

	ESPAÑA						RESTO EMEA*						AMÉRICA						ASIA						TOTAL	
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		2012	2011
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011		
<20	0	0	1	0	1	0	1	1	5	0	6	1	22	22	7	7	29	29	0	0	0	0	0	0	36	31
20-29	16	15	20	13	36	28	86	45	92	59	177	104	376	213	257	164	633	377	1	0	1	0	2	1	849	509
30-39	23	15	13	13	37	28	78	21	53	27	131	48	213	127	133	87	346	214	5	4	0	2	5	6	518	296
40-49	7	5	2	2	9	7	20	9	11	5	31	15	68	43	61	24	129	68	5	2	2	1	7	3	177	93
50-60	1	3	1	2	2	5	6	1	2	2	8	3	13	9	13	2	27	11	0	1	0	0	0	1	37	19
>60	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	2	6	4	1	2	7	6	0	0	0	0	0	0	0	9	8
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>39</b>	<b>38</b>	<b>30</b>	<b>85</b>	<b>69</b>	<b>192</b>	<b>79</b>	<b>164</b>	<b>93</b>	<b>356</b>	<b>172</b>	<b>699</b>	<b>418</b>	<b>473</b>	<b>286</b>	<b>1.172</b>	<b>704</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>1.626</b>	<b>956</b>

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

**TABLA VH11 - % DE ROTACIÓN VOLUNTARIA POR PLANTILLA MEDIA, POR EDAD, GÉNERO Y GEOGRAFÍA**

< LA2-8-10-12

	ESPAÑA						RESTO EMEA*						AMÉRICA						ASIA						TOTAL	
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		2012	2011
	20																									

TABLA VH12 - MUJERES EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD POR GEOGRAFÍA – HOTELES

	HOMBRE			MUJER		
	2012	2011	2010	2012	2011	2010
Alemania	65%	69%	77%	35%	31%	23%
Argentina	75%	75%	67%	25%	25%	33%
Brasil	62%	59%	62%	38%	41%	38%
Bulgaria	75%	100%	100%	25%	0%	0%
Cabo Verde	100%	100%	0%	0%	0%	0%
China	0%	100%	100%	0%	0%	0%
Croacia	36%	0%	65%	64%	0%	35%
Cuba	100%	100%	96%	0%	0%	4%
Emiratos Árabes	100%	79%	0%	0%	21%	0%
EE.UU.	100%	100%	100%	0%	0%	0%
Egipto	100%	100%	100%	0%	0%	0%
España	79%	84%	85%	21%	16%	15%
Francia	29%	29%	29%	71%	71%	71%
Grecia	100%	100%	100%	0%	0%	0%
Indonesia	100%	100%	100%	0%	0%	0%
Italia	100%	100%	100%	0%	0%	0%
Luxemburgo	100%	100%	100%	0%	0%	0%
Malasia	100%	100%	100%	0%	0%	0%
México	100%	100%	100%	0%	0%	0%
Panamá	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Perú	0%	100%	0%	100%	0%	0%
Portugal	0%	0%	69%	0%	0%	31%
Puerto Rico	43%	100%	100%	57%	0%	0%
Reino Unido	100%	55%	100%	0%	45%	0%
Rep. Dominicana	88%	100%	100%	12%	0%	0%
Tanzania	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Uruguay	100%	100%	100%	0%	0%	0%
Venezuela	100%	100%	100%	0%	0%	0%
Viétnam	0%	40%	100%	100%	60%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>78%</b>	<b>83%</b>	<b>82%</b>	<b>22%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>

< LA13-2

\* Hoteles SAVE en propiedad, alquiler y gestión España e Internacional, excluyendo Bulgaria, Croacia y Egipto. Estos eran 180 en 2012 y se ha recalculado el valor reportado en 2011 a este alcance. En 2010 solo se tienen en cuenta los hoteles de España que era 130.

TABLA VH13 - MUJERES EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD POR GEOGRAFÍA – CORPORATIVO

	HOMBRE		MUJER	
	2012	2011	2012	2011
Alemania	2%		2%	1%
Brasil	3%		2%	1%
Bulgaria	1%		NA	1%
China	1%		NA	0%
Croacia	2%		NA	1%
EE.UU.	7%		10%	4%
España	52%		63%	19%
Francia	1%		NA	1%
Hong Kong	2%		1%	1%
Italia	0%		NA	0%
Reino Unido	0%		NA	1%
México	0%		1%	0%
Panamá	2%		NA	1%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>72%</b>		<b>80%</b>	<b>28%</b>
				<b>20%</b>

< LA13

\*Incluye EVP (Executive Vice President), SVP (Senior Vice President) y VP (Vice President). ND= Información No Disponible

TABLA VH14 - PLANTILLA POR NACIONALIDADES (%)

	2012	2011	2010		2012	2011	2010
Afgana	0,004%	0,006%	0,008%	Islandesa	0,001%	0,001%	0,000%
Albana	0,008%	0,008%	0,015%	Israelí	0,000%	0,002%	0,005%
Alemana	3,753%	3,664%	3,648%	Italiana	1,558%	1,442%	1,347%
Argelina	0,050%	0,039%	0,043%	Jamaicana	0,017%	0,008%	0,004%
Americana	2,676%	3,473%	0,880%	Japonesa	0,000%	0,001%	0,014%
Angoleña	0,004%	0,004%	0,006%	Jordana	0,004%	0,004%	0,004%
Argentina	1,051%	1,032%	1,039%	Kazajistán	0,000%	0,002%	0,000%
Armenia	0,002%	0,002%	1,750%	Keniana	0,098%	0,005%	0,000%
Arubeña	0,004%	0,013%	0,020%	Kirguizistán	0,000%	0,001%	0,004%
Australiana	0,014%	0,007%	0,000%	Letona	0,031%	0,024%	0,013%
Austríaca	0,015%	0,021%	0,027%	Libanesa	0,004%	0,004%	0,005%
Bahaman	0,008%	0,005%	0,000%	Lituana	0,057%	0,032%	0,024%
Bangladesí	0,042%	0,027%	0,042%	Luxemburguesa	0,022%	0,029%	0,033%
Barbadense	0,005%	0,001%	0,000%	Macedonia	0,008%	0,008%	0,011%
Belga	0,095%	0,112%	0,117%	Malaya	0,650%	0,734%	0,418%
Beliceña	0,003%	0,000%	0,004%	Malgache	0,003%	0,003%	0,000%
Bielorrusa	0,005%	0,005%	0,005%	Maltesa	0,000%	0,000%	0,000%
Birmana	0,051%	0,000%	0,008%	Malí	0,007%	0,007%	0,012%
Bissau guineana	0,000%	0,000%	0,009%	Marfileña	0,013%	0,014%	0,017%
Boliviana	0,088%	0,096%	0,089%	Marroquí	0,319%	0,354%	0,367%
Bosnia	0,008%	0,009%	0,014%	Mauriciana	0,048%	0,000%	0,007%
Botsuanesa	0,008%	0,008%	0,000%	Mauritana	0,006%	0,045%	0,575%
Brasileña	4,496%	4,715%	4,452%	Mayotesa	0,005%	0,001%	0,000%
Británica	0,410%	0,268%	0,266%	Mexicana	13,620%	13,115%	13,529%
Búlgara	0,159%	0,122%	0,097%	Micronesia	0,008%	0,002%	0,000%
Burkinesa	0,004%	0,004%	0,000%	Moldava	0,016%	0,018%	0,016%
Caboverdiana	0,933%	0,523%	0,007%	Mongola	0,000%	0,001%	0,000%
Camboyana	0,004%	0,004%	0,004%	Montenegrina	0,019%	0,011%	0,000%
Camerunesa	0,029%	0,025%	0,029%	Neozelandesa	0,002%	0,000%	0,000%
Canadiense	0,019%	0,019%	0,027%	Nepalí	0,038%	0,010%	0,009%
Celanesa	0,088%	0,056%	0,030%	Nicaragüense	0,007%	0,012%	0,102%
Checa	0,041%	0,034%	0,024%	Nigeriana	0,046%	0,045%	0,043%
Chilena	0,054%	0,070%	0,066%	Noruega	0,001%	0,000%	0,000%
China	2,243%	2,023%	2,374%	Pakistán	0,069%	0,042%	0,036%
Chipriota	0,013%	0,012%	0,012%	Panameña	1,153%	1,104%	0,000%
Colombiana	0,460%	0,531%	0,568%	Paraguaya	0,037%	0,037%	0,050%
Congoleña	0,052%	0,046%	0,046%	Peruana	0,879%	0,993%	0,921%
Costarricense	0,037%	0,034%	2,414%	Polaca	0,240%	0,198%	0,181%
Croata	0,116%	0,081%	0,030%	Portuguesa	0,270%	0,263%	0,517%
Cubana	0,400%	0,424%	0,296%	Puertoricense	0,290%	0,000%	0,004%
Danesa	0,002%	0,000%	0,000%	Ruandesa	0,125%	0,001%	0,004%
Dominicana	16,686%	16,269%	16,812%	Rumana	0,000%	0,281%	0,258%
Ecuatoriana	0,323%	0,375%	0,404%	Rusa	0,000%	0,113%	0,097%
Egiptia	0,041%	0,027%	0,010%	Saharaui	0,000%	0,000%	0,020%
Emiratí	0,005%	0,000%	0,000%	Salomonesa	0,004%	0,001%	0,000%
Eritrea	0,004%	0,004%	0,004%	Salvadoreña	0,006%	0,008%	0,000%
Eslovaca	0,065%	0,054%	0,052%	Senegalesa	0,064%	0,067%	0,070%
Eslovena	0,010%	0,007%	0,007%	Serbia	0,027%	0,010%	0,006%
Española	31,744%	34,062%	35,399%	Sierraleonesa	0,010%	0,012%	0,018%
Estonia	0,013%	0,003%	0,005%	Siria	0,008%	0,004%	0,000%
Etópe	0,128%	0,001%	0,000%	Somalí	0,004%	0,006%	0,004%
Filipina	0,028%	0,087%	0,069%	Sueca	0,035%	0,027%	0,021%
Finlandesa	0,726%	0,026%	0,030%	Suiza	0,031%	0,040%	0,035%
Francesa	0,004%	0,777%	0,630%	Surafricana	0,027%	0,008%	0,013%
Gabonesa	0,004%	0,004%	0,004%	Tailandesa	0,020%	0,013%	0,023%
Gambiana	0,018%	0,019%	0,018%	Taiwanesa	0,004%	0,003%	0,000%
Georgiana	0,009%	0,010%	0,014%	Tanzana	1,001%	0,042%	0,000%
Ghanesa	0,021%	0,014%	0,011%	Togolesa	0,004%	0,003%	0,000%
Griegia	0,350%	0,216%	0,241%	Trinitense	0,008%	0,007%	0,000%
Guatemalteca	0,018%	0,020%	0,005%	Tunecina	0,020%	0,036%	0,046%
Guayana	0,004%	0,004%	0,004%	Turca	0,060%	0,062%	0,046%
Guineana	0,046%	0,038%	0,020%	Ucraniana	0,128%	0,126%	0,134%
Haitiana	0,241%	0,269%	0,241%	Ugandesa	0,005%	0,004%	0,006%
Hindú	0,072%	0,050%	0,062%	Uruguaya	0,348%	0,334%	0,124%
Holandesa	0,098%	0,106%	0,098%	Uzbeka	0,002%	0,000%	0,000%
Hondureña	0,013%	0,016%	0,021%	Venezolana	2,363%	2,296%	2,138%
Húngara	0,069%	0,044%	0,043%	Vietnamita	1,439%	1,414%	0,008%
Indonesia	6,457%	6,456%	5,922%	Yemenita	0,004%	0,004%	0,000%
Irání	0,000%	0,003%	0,000%	Yibutiense	0,004%	0,000%	0,000%
Iraqí	0,015%	0,008%	0,010%	Yugoslava	0,012%	0,005%	0,000%
Irlandesa	0,020%	0,016%	0,012%				

\* No incluye Cuba, Egipto y Bulgaria

## TABLA VH15 - DIRECTIVOS LOCALES POR PAÍSES

< EC7-3

TABLA VH16 - EMPLEADOS CON EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1A12

	TABLA VITTO - ESTIMACIONES CON EVALUACIÓN DE DESARROLLO																									
	ESPAÑA						RESTO EMEA*						AMÉRICA						ASIA						TOTAL	
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL	2012	2011	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011				
Corporativo	253	249	221	235	474	484	14	12	23	20	37	31	25	51	35	46	60	96	1	1	2	2	3	3	573	615
Hotel	825	619	517	388	1.342	1.007	199	175	193	205	392	380	231	91	151	63	382	154	628	0	330	0	958	0	3.074	1.542
Director	126	80	34	21	159	100	23	20	13	13	36	33	17	6	5	1	22	7	2	0	0	2	0	219	140	
Jefes Departamento	646	485	416	297	1.062	782	73	48	56	43	129	91	188	66	126	49	314	115	58	0	24	0	82	0	1.587	987
Personal Base	53	55	67	70	120	125	103	108	124	149	227	256	26	19	20	14	46	33	568	0	306	0	874	0	1.267	414
<b>TOTAL</b>	<b>1.077</b>	<b>868</b>	<b>738</b>	<b>623</b>	<b>1.815</b>	<b>1.491</b>	<b>213</b>	<b>187</b>	<b>216</b>	<b>225</b>	<b>429</b>	<b>412</b>	<b>255</b>	<b>142</b>	<b>186</b>	<b>109</b>	<b>441</b>	<b>251</b>	<b>629</b>	<b>1</b>	<b>332</b>	<b>2</b>	<b>961</b>	<b>3</b>	<b>3.647</b>	<b>2.157</b>

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

TABLA VH17 - SALARIO BRUTO MENSUAL MÍNIMO: MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL VS. SALARIO MÍNIMO LEGAL

< EC5-I

EMEA <sup>a</sup> (€)	MÍNIMO MHI			AMERICA (\$)	MÍNIMO MHI			ASIA (\$)	MÍNIMO MHI				
	2012	2011	2010		2012	2011	2010		2012	2011	2010		
Alemania	NA	NA	NA	Argentina	29%	0%	15%	China	ND	ND	ND		
Bulgaria	21%	50%	108%	Brasil	30%	48%	36%	Indonesia	0%	0%	18%		
Egipto	0%	0%	205%	EEUU.	0%	0%	0%	Malasia	NA	NA	NA		
España	34%	23%	82%	México	6%	0%	0%	Vietnam	0%	0%	67%		
Francia	0%	0%	0%	Panamá	ND	ND	ND						
Grecia	48%	24%	22%	Perú	0%	0%	0%						
Italia	1%	NA	NA	Puerto Rico	0%	0%	0%						
Luxemburgo	0%	0%	0%	República Dominicana	0%	0%	0%						
Reino Unido	0%	0%	ND	Uruguay	45%	42%	ND						
Tanzania	142%	32%	0%	Venezuela	0%	0%	31%						
Cabo Verde	NA	NA	NA		En el caso de EEUU se ha utilizado como referencia el salario mínimo federal.								

<sup>a</sup>EMEA: Europe, Middle East & Africa

TABLA VH18 - DIFERENCIA DE SALARIOS MEDIOS POR SEXO (HOMBRE VS. MUJER)

< LA14

	ESPAÑA			MX			RD		
	2012 (%)	2011 (%)	2010 (%)	2012 (%)	2011 (%)	2010 (%)	2012 (%)	2011 (%)	2010 (%)
<b>CORPORATIVO</b>									
EVP	NA	NA	ND	NA (no existe la posición)	NA (no existe la posición)	ND	NA (no existe la posición)	NA (no existe la posición)	ND
SVP	50	47	ND	NA (no existe la posición)	NA (no existe la posición)	ND	NA (no existe la posición)	NA (no existe la posición)	ND
VP	14	16	ND	NA (no existe la posición)	NA (no existe la posición)	ND	NA (no existe la posición)	NA (no existe la posición)	ND
Director	14	12	ND	13	18	ND	NA (solo hombres)	NA (solo hombres)	ND
Manager	17	16	ND	51	107	ND	NA (solo mujeres)	NA (solo mujeres)	ND
Executive	17	16	ND	24	NA (solo hombres)	ND	NA (solo mujeres)	NA (solo mujeres)	ND
Assistant	-6	-4	ND	-63	19	ND	-6	25	ND
<b>HOTEL</b>									
Director	15	14	19	NA (solo hombres)	NA (solo hombres)	ND	NA (solo hombres)	NA (solo hombres)	ND
Subdirector	1	-1	1,7	NA (no existe la posición)	NA (no existe la posición)	ND	NA (no existe la posición)	NA (no existe la posición)	ND
Jefes de Departamento	13	11	12	33	30	ND	-7	-10,8	ND
Personal Base	4	3	4	-4	-2	ND	1	1,1	ND

TABLA VH19 - PDJ (PLAN DE DESARROLLO PARA JEFES)  
POR SEXO (HOMBRE VS. MUJER)

	EUROPA	AMÉRICA	ASIA
Hombre	5	0	0
Mujer	3	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

TABLA VH20 - PDV (PLAN DE DESARROLLO VERTICAL)

	EUROPA	AMÉRICA	ASIA
<b>PDVS PERSONAL BASE 2011</b>			
Hombre	25	0	0
Mujer	7	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PDVS PERSONAL BASE 2011</b>			
Hombre	33	0	0
Mujer	36	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

LAII >

TABLA VH21 - PROGRAMAS DE DESARROLLO PARA DIRECTORES						
	EUROPA		AMÉRICA		TOTAL	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Hombre	41	45	14	16	55	61
Mujer	12	10	3	3	15	13
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>55</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>70</b>	<b>74</b>

TABLA VH22 - PROGRAMAS DE DESARROLLO PARA SUBDIRECTORES								
	EUROPA		AMÉRICA		ASIA		TOTAL	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Hombre	15	13	0	2	0	3	15	18
Mujer	17	17	0	0	0	1	17	18
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>32</b>	<b>36</b>

TABLA VH23 - ACCIONES FORMATIVAS – ESPAÑA											< LA10
	Acciones		Cursos		Participantes		Media h/participante		Media h/empleado		Horas totales
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Formación bonificada	88	131	421	837	4.825	8.057	8,67	9,45	4,60	7,93	41.833
Formación no bonificada	7	12	145	96	2.213	1.620	2,94	8,81	0,71	1,49	6.506
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>143</b>	<b>566</b>	<b>933</b>	<b>7.038</b>	<b>9.677</b>	<b>6,86</b>	<b>9,34</b>	<b>5,31</b>	<b>9,42</b>	<b>48.339</b>
											<b>90.414</b>

TABLA VH24 - TABLA DE ÍNDICES DE SALUD LABORAL - ESPAÑA										
	Incidencia		Frecuencia*		Gravedad		Duración Media**		Absentismo	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Hombres	42,55	59,08	24,26	33,69	0,39	0,73	16,05	21,64	2,12	2,94
Mujeres	60,40	77,25	34,47	44,43	0,66	0,74	19,17	16,58	2,40	4,33
<b>TOTAL</b>	<b>51,48</b>	<b>67,87</b>	<b>29,36</b>	<b>38,87</b>	<b>0,53</b>	<b>0,73</b>	<b>17,61</b>	<b>18,85</b>	<b>2,25</b>	<b>3,61</b>

TABLA VH25 - OTROS PROGRAMAS FORMATIVOS		
	2012	2011
Cursos de Nivel Básico (30 h)	54	38
Cursos de Nivel Básico (50 h)	47	29
PRL específica del puesto de trabajo	83	295
Formación Incendios	31	107
Formación Equipos de Emergencia	56	63
<b>TOTAL</b>	<b>271</b>	<b>532</b>

< LA8

TABLA VH26 - OPERACIONES AUDITADAS EN MATERIA DE DERECHOS HUMANOS, CORRUPCIÓN,  
SEGURIDAD Y SALUD DE PRODUCTO Y REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN DE PRODUCTO POR PAÍS

< HR10, SO2-I

	NR. OPS. AUDITAS		NR. OPS. AUDITORIAS TOTALES		% AUDITADAS SOBRE AUDITORIAS TOTALES	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Alemania	11	10	13	11	84,6%	90,9%
Argentina	3	0	3	1	100,0%	0,0%
Brasil	4	0	7	0	57,1%	0,0%
Cabo Verde	0	0	0	1		0,0%
China	0	1	0	1		100,0%
EE.UU	2	1	4	3	50,0%	33,3%
España	68	81	147	125	46,3%	64,8%
Francia	2	3	4	3	50,0%	100,0%
Grecia	0	1	0	2		50,0%
Indonesia	2	2	2	2	100,0%	100,0%
Italia	2	0	5	1	40,0%	0,0%
Luxemburgo	0	0	2	0	0,0%	0,0%
Malasia	0	0	0	0		0,0%
México	6	5	24	16	25,0%	31,3%
Perú	1	1	2	2	50,0%	50,0%
Portugal	0	0	0	1		0,0%
Puerto Rico	0	1	0	1		100,0%
Reino Unido	0	0	1	0	0,0%	0,0%
República Dominicana	2	1	7	8	28,6%	12,5%
Tanzania	1	0	1	0	100,0%	0,0%
Uruguay	0	0	0	1		0,0%
Venezuela	1	0	2	0	50,0%	0,0%
Vietnam	1	0	2	0	50,0%	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>106</b>	<b>107</b>	<b>226</b>	<b>179</b>	<b>46,9%</b>	<b>59,8%</b>

TABLA VH27 - PERIODOS MÍNIMOS DE PREAVISO CAMBIOS ORGANIZATIVOS

	2012	2011
<b>EUROPA</b>		
Alemania	14	14
Bulgaria	30	0
Egipto	0-15	0
España	15	15
Francia	30	30
Grecia	0	0
Italia	15	15
Luxemburgo	60	60
Reino Unido	7	7
Tanzania	14	14
Cabo Verde	10	
<b>AMÉRICA</b>		
Argentina	30	15
Brasil	30	30
EEUU	0	0
México	0	0
Panamá	ND	ND
Perú	6	6
Puerto Rico	90	60
República Dominicana	7	7
Uruguay	0	0
Venezuela	7	7
<b>ASIA</b>		
China	30	30
Indonesia	90	90
Malasia	30	60
Vietnam	0	1

TABLA VH28 - NÚMERO DE EMPLEADOS CON DERECHO A UN PERMISO PARENTAL POR GÉNERO

< LA15-I

	2012	2011
Hombre	4.694	4.920
Mujer	4.405	4.681
<b>TOTAL</b>	<b>9.099</b>	<b>9.601</b>

\* La fuente de dichos datos procede de los días de preaviso establecidos en la legislación laboral de los respectivos países

TABLA VH29 - NÚMERO DE PERMISOS PARENTALES DISFRUTADOS POR GÉNERO

< LA15-2

	ESPAÑA		RESTO EMEA		AMÉRICA		TOTAL GENERAL	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Hombre	98	106	13	8	4	0	114	114
Mujer	136	123	53	49	144	135	333	307
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>229</b>	<b>66</b>	<b>57</b>	<b>148</b>	<b>135</b>	<b>447</b>	<b>421</b>

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

TABLA VH30 - N° REINCORPORADOS UNA VEZ FINALIZADO EL PERMISO PARENTAL Y CONTINÚAN EN LA EMPRESA 12 MESES DESPUÉS

< LA15-4

	ESPAÑA		RESTO EMEA		AMÉRICA		TOTAL GENERAL	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Hombre		101		7		0		108
Mujer		102		41		113		256
<b>TOTAL</b>		<b>203</b>		<b>48</b>		<b>113</b>		<b>364</b>

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

TABLA VH31 - % REINCORPORADOS/TOTAL N° PERMISO PATERNIDAD/MATERNIDAD

< LA15-5

	ESPAÑA		RESTO EMEA		AMÉRICA		TOTAL GENERAL	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Hombre	94	95	92	100	50	0	92	96
Mujer	84	83	54	89	82	83	78	84
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>89</b>	<b>62</b>	<b>91</b>	<b>81</b>	<b>83</b>	<b>82</b>	<b>87</b>

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

TABLA VH32 - NÚMERO DE RETORNOS AL TRABAJO Y RETENCIÓN DE EMPLEADOS, DESGLOSADO POR GÉNERO

< LA15-3

	ESPAÑA		RESTO EMEA		AMÉRICA		TOTAL GENERAL	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Hombre	92	106	12	8	2	0	106	114
Mujer	114	123	29	49	118	135	260	307
<b>TOTAL</b>	<b>206</b>	<b>229</b>	<b>41</b>	<b>57</b>	<b>120</b>	<b>135</b>	<b>366</b>	<b>421</b>

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

#### F.4 VALOR SOCIOCULTURAL

TABLA VSI - PROYECTO DÍA SOLIDARIO				
AÑO	PARTICIPACIÓN NIÑOS	PARTICIPACIÓN ADULTOS	PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	RECAUDACIÓN
2006	3.560	9.462	310	69.398 EUR
2007	4.377	20.434	217	75.407 EUR
2008	4.475	37.529	330	99.250 EUR
2009	2.700	4.486	154	0 EUR
2010	4.215	6.508	202	0 EUR
2011	4.328	12.625	2.650	45.528 EUR
2012	4.682	22.809	2.043	51.832 EUR

< HR6

#### F.5 VALOR COMERCIAL

TABLA VCI - CLIENTE POR PAÍS DE ORIGEN			
	2012	2011	2010
España	22,96%	24,65%	26,86%
Reino Unido	11,39%	11,93%	11,81%
Alemania	11,38%	10,37%	10,12%
EE.UU.	8,05%	7,50%	8,44%
Brasil	3,88%	3,83%	3,68%
Rusia	4,02%	3,71%	3,37%
Italia	3,43%	3,70%	3,53%
México	3,22%	3,57%	3,50%
Canada	1,85%	2,45%	2,36%
Francia	2,71%	2,41%	2,29%
Otros	27,11%	25,60%	23,80%

< PR5-2

MARCA	NIVEL DE SATISFACCIÓN			RELACIÓN CALIDAD/PRECIO		
	2012	2011	2010	2012	2011	2010
Paradisus	84,20%	81,10%	85,80%	78,90%	74,00%	80,20%
ME by Meliá	82,40%	83,10%	84,70%	74,70%	77,10%	78,20%
Gran Meliá	83,10%	82,40%	83,80%	77,20%	77,60%	78,40%
INNSIDE	84,20%	83,80%	83,90%	81,90%	81,70%	80,50%
Meliá	81,40%	81,00%	81,20%	78,20%	77,60%	77,60%
TRYp by Wyndham	80,20%	79,70%	79,10%	78,40%	76,20%	76,50%
Sol	81,40%	80,50%	79,80%	77,50%	77,30%	79,80%

## F.6 VALOR DE NEGOCIO

TABLA VN1 - VOLUMEN DE CONTRATACIÓN LOCAL POR PAÍS EN N° DE PROVEEDORES LOCALES\*

	2012	2011	2010
Alemania	246	268	239
Argentina	160	ND	123
Brasil	ND	239	575
Chile	ND	ND	ND
Costa Rica	ND	161	233
España	2.262	2.609	2.946
EE.UU.	79	15	31
Francia	91	92	76
Italia	159	106	125
Luxemburgo	28	44	29
México	2.057	1.813	2.160
Peru	277	292	278
Puerto Rico	177	214	206
Reino Unido	219	203	126
Rep. Dominicana	807	633	852
Venezuela	275	272	309
<b>TOTAL</b>	<b>6.837</b>	<b>6.961</b>	<b>8.308</b>

\* Los países que no disponen de datos es por que han dejado de utilizar el módulo MM de compras para SAP.

< EC6-3

TABLA VN2 - VOLUMEN DE CONTRATACIÓN LOCAL/TOTAL

	VOLUMEN TOTAL DE CONTRATACIÓN EUR			VOLUMEN TOTAL DE CONTRATACIÓN %		
	2012	2011	2010	2012	2011	2010
Alemania	8.136.786	7.416.756	4.996.250	97%	97%	94%
Argentina	206.044	-	185.202	100%	-	100%
Brasil	-	328.988	2.202.237	-	100%	100%
Chile	-	-	-	-	-	0%
Costa Rica	-	2.816.360	5.513.588	-	96%	98%
EE.UU.	1.340.701	1.150.057	219.790	96%	100%	100%
España	150.164.128	146.786.869	129.862.151	95%	95%	97%
Francia	968.593	1.082.755	1.574.163	84%	78%	55%
Italia	3.200.917	2.661.334	2.707.156	88%	91%	91%
Luxemburgo	739.601	794.076	587.936	52%	48%	61%
México	38.964.519	77.297.753	33.910.526	100%	100%	99%
Perú	973.877	980.544	816.642	100%	100%	100%
Puerto Rico	4.320.468	4.152.886	3.100.847	96%	91%	95%
Reino Unido	5.764.430	36.394.358	3.992.135	57%	82%	95%
Rep. Dominicana	42.723.525	39.041.580	36.186.208	96%	97%	95%
Venezuela	8.022.896	8.765.082	6.467.685	100%	100%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>265.526.486</b>	<b>328.634.399</b>	<b>232.322.517</b>	<b>95%</b>	<b>95%</b>	<b>96%</b>

## F.7 PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS RECIBIDOS POR LA COMPAÑÍA Y SUS HOTELES EN 2012

PREMIADO	ORGANIZACIÓN	PREMIO / RECONOCIMIENTO
Corporativo Palma de Mallorca	European Foundation for Health, Research and Education (EFHRE)	Espacio Cardioseguro
Gabriel Escarrer Julià	Premios Ulises de la OMT	Lifetime Achievement
Gabriel Escarrer Julià	European Hospitality Awards	Lifetime Achievement
Meliá Hotels International Brasil	Cámara Oficial Española de Comercio en Brasil	Premios de Sostenibilidad
Proyecto Calvia Beach Resort	Ministerio de Industria, Energía y Turismo	Placa del Mérito Turístico

PAÍS	PREMIADO	ORGANIZACIÓN	PREMIO / RECONOCIMIENTO
Alemania	Innside Berlin	HolidayCheck	Quality Selection
		HolidayCheck	Quality Selection
	Innside Bremen	Hotel.de	Top Rated Hotel
		TripAdvisor	Certificado de Excelencia
		Düsseldorf geht aus!	TOP TEN Restaurant VEN place 2 in "Business Class"
		Guide Prince2	Place 2 in "Business Class" top 5 ranking
	Innside Düsseldorf Derendorf	HolidayCheck	Top Hotel
		Hotel.de	Top Rated Hotel
		Zoover	Hotel Recomendado
		American Express	Excellent Service von Service Oase Deutschland
		Expedia	Insiders' Select
		Giffard West Cup	1st place for Germany, 2nd place worldwide
	Innside Dresden	HolidayCheck	Top Hotel
		Hotel.de	Top Rated Hotel
		Kochsternstunden	1st place
		PRINZ	Top Location
		TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Innside Frankfurt Eurotheum	Feinschmecker	Der Feinschmecker
		PRINZ	Top Location
		Varta Führer	Der Varta Führer 2012
	Innside München Neue Messe	HolidayCheck	Top Rated Hotel
		Hotel.de	Top Rated Hotel
	Innside Frankfurt Niederrad	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
		HolidayCheck	Quality Selection
	Innside München Parkstadt Schwabing	Hotel.de	Top Rated Hotel
		TripAdvisor	Travellers' Choice Award - Europe Platz 16
		TripAdvisor	Travellers' Choice Award - Germany Platz 5
		Feinschmecker	Recommended hotel
		HolidayCheck	Top Hotel
	Dusseldorf Seestern	Hotel.de	Top Rated Hotel
		Marcellinos	Recommended Hotel
		TripAdvisor	Travellers' Choice Award
		Zoover	Hotel Recomendado
	Meliá Berlin	Gault&Millau	13 out of 20 Points
		HolidayCheck	Top Hotel
		TripAdvisor	Certificado de Excelencia
		TripAdvisor	Travellers' Choice
	Meliá Dusseldorf	HolidayCheck	Quality Selection
		hotel.de	Top Rated Hotel
	TRYP Berlin	Booking	Top Hotel
		TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	TRYP Dusseldorf Airport	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
Argentina	Meliá Buenos Aires	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Meliá Recoleta Plaza	TripAdvisor	Certificado de Excelencia

PAÍS	PREMIADO	ORGANIZACIÓN	PREMIO / RECONOCIMIENTO
Brasil	Meliá Brasil 21	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Meliá Jardim Europa	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	TRYP Campinas	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	TRYP São Paulo Paulista	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
Bulgaria	Meliá Grand Hermitage	TripAdvisor Zoover	Certificado de Excelencia Hotel Recomendado
		HolidayCheck REWE	Quality Selection Red Star Award
	Sol Luna Bay Resort	RTK TripAdvisor Zoover	Hotel Award 2 (Top 100 partners of the RTK travel agencies) Certificado de Excelencia Travelers Choice Award
	Sol Nessebar Bay	Robinson Tours Zoover	Travelers Choice award Travelers Choice Award
	Sol Nessebar Mare	Zoover	Travelers Choice Award
	Sol Nessebar Palace	Robinson Tours Zoover	Travelers Choice award Travelers Choice Award
Cabo Verde	Meliá Tortuga	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
China	Gran Meliá Shanghai	Expedia	Insiders Select Hotel
Croacia	Meliá Coral	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Meliá Istrien Villas	Zoover	Hotel Recomendado
	Sol Aurora	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Sol Garden Istra	Tourist Flower Quality for Croatia Zoover	Special acknowledgement for innovation and variety of the offer for children Hotel Recomendado
	Sol Umag	TripAdvisor Zoover	Certificado de Excelencia Hotel Recomendado
Cuba	TRYP Cayo Coco	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
Egipto	Sol Sharm	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
Emiratos Árabes	Meliá Dubai	Varli Culinary Awards	Best Indian Restaurant in UAE
	Gran Meliá Colón	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Gran Meliá Don Pepe	Philanthropist Hotel Manager TripAdvisor	Philanthropist Hotel Manager Certificado de Excelencia
	Gran Meliá Fénix	HolidayCheck TripAdvisor	Quality Selection Certificado de Excelencia
		Best Sensatori Canarias Diario	Gold Medal Best Sensatori
	Gran Meliá Palacio de Isora	Conde Nast Traveler Hotel.info Traveller	Mejor Cocina de Hotel Mejor Resort Nacional Mejor Hotel Wellness de España Gold List
	Gran Meliá Victoria	TripAdvisor	Certificado de Excelencia Certificado de Excelencia Gold List
	ME Barcelona	Conde Nast Traveler Traveller TripAdvisor	Certificado de Excelencia Travellers Choice Award Certificado de Excelencia
	ME Madrid	Conde Nast Traveler TripAdvisor	Gold List Certificado de Excelencia
	Meliá Alicante	HolidayCheck TripAdvisor	Quality Selection Certificado de Excelencia
España	Meliá Barajas	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Meliá Barcelona	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Meliá Bilbao	SICTED (Sistema integral de Calidad turística en destino)	Top Ten Trivago/Top 2012 - Hotel Mejor Valorado
	Meliá Cala D'Or	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Meliá Castilla	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
		TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Meliá Costa del Sol	Zoover Zoover	Hotel Recomendado Mejor Hotel de Torremolinos

PAÍS	PREMIADO	ORGANIZACIÓN	PREMIO / RECONOCIMIENTO
España	Meliá de Mar	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Melia Girona	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Meliá GolfVichy Catalán	HolidayCheck	Quality Selection
		TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Meliá Gorriones	RTK	Travel Agents Top Hotel Award
	Meliá Granada	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Meliá Jardines del Teide	RTK	Certificado de Excelencia
	Meliá La Quinta	Zoover	TOP 100 Partner Hotels RTK Hotel Awards
	Meliá La Reconquista	TripAdvisor	Hotel Recomendado
	Meliá Las Claras	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Meliá Lebrenos	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Meliá Madrid Princesa	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Meliá María Pita	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Meliá Palas Atenea	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Meliá Recoletos	HolidayCheck	Quality Selection
	Meliá Salinas	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Meliá Sancti Petri	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Meliá Sevilla	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Meliá Sierra Nevada	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Meliá Sitges	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Meliá Sol y Nieve	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Meliá Tamarindos	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Meliá Valencia	hotel.de	Top Rated Hotel
	Meliá Valencia	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Meliá Zaragoza	Ayuntamiento de Alcudia	Certificado de Excelencia
	Sol Alcudia Center Apartamentos	TripAdvisor	Distintiu Ecoturistic
		TripAdvisor	Certificado de Excelencia
		Zoover	Certificado de Excelencia
	Sol Aloha Puerto	TripAdvisor	Hotel Recomendado
		Booking	Certificado de Excelencia
		HolidayCheck	Certificado de Excelencia
	Sol Barbacán	Kids Vakantie	Hotel Recomendado para niños
		Q Calidad Turística	Certificación de Compromiso Calidad Turística
		TripAdvisor	Certificado de Excelencia
		TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Sol Cala Blanca	Zoover	Hotel Recomendado
	Sol Cala D'Or	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Sol Costa Daurada	Zoover	Certificado de Excelencia
	Sol Costablanca	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Sol Don Marco	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Sol Don Pablo	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Sol Don Pedro	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Sol Falco	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Sol Gavilanes	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Sol Guadalupe	TUI Umwelt	Champion 2012
	Sol Ibiza	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Sol La Palma	AECC (Asociación Española contra el Cáncer)	Certificado de Excelencia
		Zoover	Galardón "V de Vida"
	Sol Lanzarote	TUI	Hotel Recomendado
		Zoover	Nordic Blue Spirit Award 2012
	Sol Los Fenicios	HolidayCheck	Hotel Recomendado
		TUI	Quality Selection
	Sol Menorca	TripAdvisor	Gold Award de TUI UK 4T
			Certificado de Excelencia

PAÍS	PREMIADO	ORGANIZACIÓN	PREMIO / RECONOCIMIENTO
España	Sol Mirlos Tordos	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Sol Príncipe	TripAdvisor Zoover	Certificado de Excelencia Hotel Recomendado
	Sol Sancti Petri	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Sol S'Argamassa	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Sol Trinidad	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Sol Vielha	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	TRYP Madrid Alameda	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	TRYP Madrid Alcalá 61 I	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	TRYP Madrid Alameda Aeropuerto	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	TRYP Madrid Ambassador	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	TRYP Barcelona Apolo	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	TRYP Bilbao Arenal	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	TRYP Valencia Azafata	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	TRYP Palma Bellver	Conselleria de Comercio, Industria y Energía Conselleria de Turisme Illes Balears TripAdvisor	Reconocimiento al Esfuerzo y al Compromiso con la Calidad Certificado de Calidad de Convenciones y Reuniones Certificado de Excelencia
	TRYP Ceuta	SICTED (Sistema integral de Calidad turística en destino)	TourSpain
	TRYP Madrid Cibeles	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	TRYP Coruña	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	TRYP Jerez	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	TRYP Cádiz La Caleta	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	TRYP León	Q Calidad Turística	Certificación de Compromiso Calidad Turística
	TRYP Sevilla Macarena	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	TRYP Madrid Menfis	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	TRYP Salamanca Montalvo	Q Calidad Turística	Certificación de Compromiso Calidad Turística
	TRYP Valencia Oceanic	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	TRYP Oviedo	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	TRYP Palma Centro	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	TRYP Port Cambrils	HolidayCheck TripAdvisor	Quality Selection Certificado de Excelencia
	TRYP Gijón Rey Pelayo	SICTED (Sistema integral de Calidad turística en destino) SICTED (Sistema integral de Calidad turística en destino) SICTED (Sistema integral de Calidad turística en destino) TripAdvisor	Gijón Calidad Ambiental Gijón Calidad Turística Hotel Gijón Calidad Turística Restaurante Cabo Torres Certificado de Excelencia
	TRYP Salamanca Centro	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	TRYP Santiago	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	TRYP Zaragoza	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
EEUU.	Meliá Orlando	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
Francia	Meliá Alexander	Gobierno Francés	Cramif (Trabajo en binomio camareras de piso habitaciones)
	Meliá Colbert	Gobierno Francés TripAdvisor	Cramif (Trabajo en binomio camareras de piso habitaciones) Certificado de Excelencia
	Meliá Royal Alma	Gobierno francés TripAdvisor	Cramif (Trabajo en binomio camareras de piso habitaciones) Certificado de Excelencia
	Meliá Vendôme	Gobierno francés	Cramif (Trabajo en binomio camareras de piso habitaciones)
	Tryp Paris Blanche Fontaine	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Tryp Paris François	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
Grecia	Meliá Atenas	Expedia HolidayCheck	Best City Hotel Athens Quality Selection

SERIES HISTÓRICAS DE LOS INDICADORES REPORTADOS  
PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

PAÍS	PREMIADO	ORGANIZACIÓN	PREMIO / RECONOCIMIENTO
Indonesia	Gran Meliá Jakarta	ASEAN	Green Hotel Award
		Environment by Proper	Blue Certified
		ASEAB	Green Hotel Award
		Asia Pacific Annual Conference	Sustainable Development, Best Up-Selling Result and Overall Recognition for the hotel together with Recognition for Business Development for General Manager
		Green Hotel	National Green Hotel Standard
		Indonesia Travel and Tourism Awards	Indonesia's Leading Green Hotel
	Meliá Bali	Ministry of Manpower and Transmigration of the Republic of Indonesia	Zero Accident Award
		Tri Hita Karana Tourism Awards	Platinum Tourism Awards, Bali's highest sustainable tourism honor
		TripAdvisor	Certificado de Excelencia
		ASEAN	Green Hotel Award
	Meliá Benoa	Green Hotel	National Green Hotel Standard
		Tri Hita Karana	Emerald Award
		Tri Hita Karana	Nugraha
		TripAdvisor	Certificado de Excelencia
		TripAdvisor	Travellers' Choice
	Meliá Purosani	Agoda	Gold Circle Award
		Green Hotel	Green Hotel Award
		ITTA Foundation	Indonesia Travel Tourism Award (2011-2012)
		Java Sparrow Conservation	Biodiversity Award
		TripAdvisor	Certificado de Excelencia
Italia	Meliá Milán	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Meliá Roma	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
Luxemburgo	Meliá Luxemburgo	Expedia	Excellence Award
		TripAdvisor	Certificado de Excelencia
Malasia	Meliá Kuala Lumpur	Agoda	Gold Award
		ASEAN	Green Hotel Award
		Super Passionate Club	Bronze Award
		TripAdvisor	Certificado de Excelencia
Méjico	Gran Meliá Cancún	Preferred	Certificación
		RCI	Cub Meliá - Gold Crown
		TripAdvisor	Certificado de Excelencia
		Expedia	Excellence Award
	ME Cancún	Four Diamond	Four Diamond Award
		Travelocity	Best Partner Award
		TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Meliá Cabo Real	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
		TripAdvisor	Certificado de Excelencia
		TripAdvisor	Certificado de Excelencia
		TripAdvisor	Certificado de Excelencia
Perú	Meliá Lima	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
Portugal	Meliá Madeira	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	Meliá Ria	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
	TRYP Lisboa Oriente	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
Reino Unido	Meliá White House	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
República Dominicana	Meliá Caribe Tropical	Golden Apple	Golden Apple
		Cristal	Check Safety First® Certificate of Achievement 2012
	Paradisus Palma Real	Travelocity	Excellence Award
		TripAdvisor	Travelers' Choice (Top Hotels for Families in the Caribbean)
		Wedding By Ocean	Luxury Honey
Tanzania	Paradisus Palma Real - The Reserve	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
		TripAdvisor	Certificado de Excelencia
Uruguay	TRYP Montevideo	TripAdvisor	Certificado de Excelencia
Venezuela	Gran Meliá Caracas	Organización Cacique de Oro Internacional	Premio de Hotel del Año por Excelencia en Venezuela
Vietnam	Meliá Hanoi	Economic Times	The Guide Award 2011-2012

1.	Estrategia y análisis	Nivel de reporte <sup>(1)</sup>	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Alcance <sup>(2)</sup>	Páginas
1.1	Declaración del máximo responsable de la toma de decisiones en la organización.	Completo				●	8, 9
1.2	Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades.	Completo				●	8, 9, 10-12
2.	Perfil de la Organización	Nivel de reporte <sup>(1)</sup>	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Alcance <sup>(2)</sup>	Páginas
2.1	Nombre de la organización.	Completo				●	6
2.2	Principales marcas, productos y/o servicios.	Completo				●	18-21
2.3	Estructura operativa de la organización, incluidas las principales divisiones, entidades operativas, filiales y negocios conjuntos.	Completo				●	14, 55
2.4	Localización de la sede principal de la organización.	Completo				●	89
2.5	Número de países en los que opera la organización, y nombre de los países en los que desarrolla actividades significativas o los que sean relevantes específicamente con respecto a los aspectos de sostenibilidad tratados en la memoria.	Completo				●	6
2.6	Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.	Completo				●	IF 111
2.7	Mercados servidos (incluyendo el desglose geográfico, sectores abastecidos, y tipos de clientes / beneficiarios).	Completo				●	6
2.8	Dimensión de la organización informante.	Completo				●	6, 17
2.9	Cambios significantes producidos durante el periodo cubierto en la memoria en cuanto a tamaño, estructura, y propiedad.	Completo				●	10-12, 71-77
2.10	Premios recibidos durante el periodo de referencia.	Completo				●	116
3.	Parámetros del Informe	Nivel de reporte <sup>(1)</sup>	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Alcance <sup>(2)</sup>	Páginas
<b>Perfil del informe</b>							
3.1	Periodo cubierto (por ejemplo año fiscal/civil) por la información proporcionada.	Completo				●	92, 93
3.2	Fecha de la memoria anterior más reciente (si la hay).	Completo				●	89
3.3	Ciclo presentación del informe (anual, bianual, etc.).	Completo				●	92
3.4	Punto de contacto para cuestiones relativas a la memoria o su contenido.	Completo				●	94
<b>Alcance y cobertura del alcance</b>							
3.5	Proceso de definición del contenido del informe.	Completo				●	31, 92
3.6	Cobertura de la memoria (ej., ciudades, divisiones, subsidiarias, instalaciones arrendadas, negocios conjuntos, proveedores).	Completo				●	92
3.7	Indicar la existencia de limitaciones en el alcance o cobertura de la memoria (véase el principio completo para explicación del alcance).	Parcial				●	92, 130

Indicador de Perfil

Indicador Principal

Indicador Adicional

IF: Informe Financiero

3.8	Bases para la inclusión de información en el caso de negocios conjuntos, subsidiarias, instalaciones arrendadas, actividades subcontratadas y otras entidades que puedan afectar significativamente a la comparabilidad entre períodos y/o entre organizaciones.	Completo			92, 93
3.9	Técnicas de medición de datos y bases para realizar los cálculos, incluyendo las hipótesis y técnicas subyacentes a las estimaciones aplicadas en la recopilación de indicadores y otra información contenida en la memoria. Explicar las decisiones de no aplicar; o apartarse sustancialmente de los Protocolos de Indicadores del GRI.	Completo			92, 93
3.10	Descripción del efecto que pueda tener la reexpresión de información perteneciente a memorias anteriores, y las razones que han motivado su reexpresión. (ej., fusiones)	Completo			92, 93
3.11	Cambios significativos relativos a períodos anteriores en el alcance, la cobertura o métodos de valoración aplicados a la memoria.	Completo			92

**Índice del contenido del GRI**

3.12	Tabla que indica la localización de los contenidos básicos en la memoria.	Completo			121-130
------	---	----------	--	--	---------

**Verificación**

3.13	Política y práctica actual en relación a la solicitud de verificación externa de la memoria.	Completo			94
------	--	----------	--	--	----

4.	Gobierno, compromisos, y participación de los Grupos de Interés	Nivel de reporte <sup>(1)</sup>	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Alcance <sup>(2)</sup>	Páginas
<b>Gobierno</b>							
4.1	Estructura de gobierno de la organización, incluyendo los comités del máximo órgano de gobierno responsable de tareas específicas, tales como la definición de la estrategia o la supervisión de la organización.	Completo				14, 15, 37, 38	
4.2	Indicar si el presidente del máximo órgano de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo.	Completo				15	
4.3	En aquellas organizaciones que tengan estructura directa unitaria, indicar el número de miembros del máximo órgano de gobierno que sean independientes o no ejecutivos.	Completo				15	
4.4	Mecanismo de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno.	Completo				78	
4.5	Vínculo entre la retribución de los miembros del máximo órgano de gobierno, altos directivos, y ejecutivos (incluyendo los acuerdos por abandono), y el desempeño (incluido su desempeño social y ambiental).	Completo				38, IF 122-124	
4.6	Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno.	Completo				38	
4.7	Procedimientos de determinación de la capacidad y experiencia exigible a los miembros del máximo órgano de gobierno para poder guiar la estrategia de la organización en los aspectos sociales, ambientales y económicos.	Completo				IF 128	
4.8	Declaración de misión y valores desarrollada internamente, códigos de conducta y principios relevantes para el desempeño económico, ambiental y social, y el estado de su implementación.	Completo				35	
4.9	Procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión, por parte de la organización, del desempeño económico, ambiental y social, incluidos riesgos y oportunidades relacionadas, así como la adherencia o cumplimiento de los estándares acordados a nivel internacional, códigos de conducta y principios.	Completo				22, 24, 35	

Indicador de Perfil

Indicador Principal

Indicador Adicional

IF: Informe Financiero

4.10	Procedimientos para evaluar el desempeño propio del máximo órgano de gobierno, en especial respecto al desempeño económico, social y medioambiental.	Completo			IF 124
<b>Compromisos con iniciativas externas</b>					
4.11	Explicación de cómo la organización ha adoptado un planteamiento o principios de precaución.	Completo			41
4.12	Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente, así como cualquier otra iniciativa que la organización suscriba o apruebe.	Completo			33, 34
4.13	Principales asociaciones a las que pertenezca (tales como asociaciones sectoriales) y/o entes nacionales e internacionales a las que la organización apoya y; esté presente en los órganos de gobierno, participe en proyectos o comités, proporciones una financiación importante que exceda las obligaciones de los socios, tenga consideraciones estratégicas.	Completo			33
<b>Participación de los Grupos de Interés</b>					
4.14	Relación de grupo de interés que la organización ha incluido.	Completo			13
4.15	Base para la identificación y selección de grupos de interés, incluida la frecuencia de su participación por tipos y categoría de grupos de interés.	Completo			31
4.16	Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés, incluida la frecuencia de su participación por tipos y categoría de grupos de interés.	Completo			31
4.17	Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés y la forma en la que ha respondido la organización a los mismos en la elaboración de la memoria.	Completo			31

Descripción GRI	Nivel de reporte <sup>(1)</sup>	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	A ser reportado en	Páginas
<b>Información sobre el enfoque de la dirección - Desempeño económico - EC</b>						
Desempeño económico	Completo					6, 71, 77
Presencia en el mercado	Completo					6
Impacto económico indirecto	Completo					82
<b>Información sobre el enfoque de la dirección - Desempeño ambiental - EN</b>						
Materiales	Completo					81
Energía	Completo					43
Agua	Completo					48
Biodiversidad	Completo					10
Emisiones, efluentes y residuos	Completo					44
Productos y servicios	Completo					18-21
Cumplimiento normativo	Completo					39
Transporte	Completo					45
General	Completo					40
<b>Información sobre el enfoque de gestión - Prácticas laborales y ética del trabajo - LA</b>						
Empleo	Completo					57
Relación Empresa/Trabajadores	Completo					64
Salud y Seguridad en el trabajo	Completo					62, 63
Formación y Educación	Completo					61
Diversidad e Igualdad de Oportunidades	Completo					64, 65
<b>Diversidad e Igualdad de Oportunidades</b>						
Remuneración igualitaria para hombres y mujeres	Completo					55, 56

Descripción GRI	Nivel de reporte <sup>(1)</sup>	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	A ser reportado en	Páginas
<b>Información sobre el enfoque de gestión - Derechos humanos - HR</b>						
Prácticas de inversión y compras	Completo					80, 81
No discriminación	Completo					57, 64
Libertad de Asociación y Convenios Colectivos	Completo					64
Abolición de la Explotación Infantil	Completo					63
Prevención del trabajo forzoso y obligatorio	Completo					63, 64
Prácticas de Seguridad	Completo					62, 87
Derechos de los Indígenas	Completo					64
Evaluación	Completo					60
Cumplimiento	Completo					64
<b>Información sobre el enfoque de gestión - Sociedad - SO</b>						
Comunidad	Completo					66
Corrupción	Completo					39
Política Pública	Completo					33, 34
Comportamiento de Competencia Desleal	Completo					35, 39
Cumplimiento normativo	Completo					39
<b>Información sobre el enfoque de gestión - Responsabilidad sobre productos - PR</b>						
Salud y Seguridad del Cliente	Completo					87
Etiquetado de Productos y Servicios	Completo					87
Comunicaciones de Marketing	Completo					88
Privacidad del Cliente	Completo					88
Cumplimiento normativo	Completo					88

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte <sup>(1)</sup>	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Alcance <sup>(2)</sup>	Páginas
<b>Indicadores de desempeño económico</b>							
<b>Aspecto: Desempeño económico</b>							
EC1	Valor económico, directo, generado y distribuido, incluyendo ingresos, costes de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos.	Completo					82
EC2	Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático.	Parcial	No se publica la estimación cuantitativa.	No disponible.	Nota I		30, 43, 130
EC3	Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales.	Parcial	Informar si los pasivos de las pensiones están totalmente cubiertos. Describir el grado de cobertura y voluntariedad de los planes de jubilación.	No disponible.	No se dispone de sistemas para reportar esta información. Se espera poder reportarla al finalizar el Plan Estratégico 2012-2014.		56
EC4	Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos.	Completo					82
<b>Aspecto: Presencia en el mercado</b>							
EC5	Rango de las relaciones entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	Parcial	No se reporta por género	No disponible	Solo se han podido recopilar los datos globales, no por género.		56, 110
EC6	Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	Completo					81, 115
EC7	Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	Completo					57, 109
<b>Aspecto: Impactos económicos indirectos</b>							
EC8	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro-bono o en especie.	Completo					82

Indicador de Perfil

Indicador Principal

Indicador Adicional

IF: Informe Financiero

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte <sup>(1)</sup>	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Alcance <sup>(2)</sup>	Páginas
EC9	Entendimiento y descripción de los impactos económicos indirectos significativos, incluyendo el alcance de dichos impactos.	No reportado		No disponible	Nota 2		
<b>Indicadores de desempeño ambiental</b>							
<b>Aspecto: Materiales</b>							
EN1	Materiales utilizados, por peso o volumen.	Parcial	Peso o volumen de los principales materiales utilizados.	No disponible	Nota 3		81
EN2	Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorizados.	Parcial	Peso o volumen de materiales de origen valorizado sobre el consumo total.	No disponible	Nota 3		81
<b>Aspecto: Energía</b>							
EN3	Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias.	Completo					46, 102
EN4	Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias.	Completo					102, 103
EN5	Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia.	Completo					46, 102
EN6	Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables, y las reducciones en el consumo de energía como resultado de dichas iniciativas.	Completo					46, 102
EN7	Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas con dichas iniciativas.	No reportado		No disponible	Nota 4		
<b>Aspecto: Agua</b>							
EN8	Captación total de agua por fuentes.	Parcial	Desglose de agua consumida según su procedencia.	No disponible	Nota 5		48
EN9	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.	No reportado		No disponible	Nota 6		48
EN10	Porcentaje de volumen total de agua reciclada y reutilizada.	Completo					49, 103
<b>Aspecto: Biodiversidad</b>							
EN11	Localización y tamaño de terrenos en propiedad, arrendados, o que son gestionados, de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a áreas protegidas.	Completo					52
EN12	Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, productos y servicios en áreas protegidas y en áreas de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a las áreas protegidas.	Parcial	Importantes impactos positivos y negativos, directos e indirectos, en relación a las áreas y especies afectadas.	No se ha llevado a cabo un análisis detallado del impacto ambiental en dichos hoteles.	Nota 7		50, 51
EN13	Hábitats protegidos o restaurados.	Parcial	Información específica de todos los hoteles. Se han incluido algunas iniciativas en los cuadros de acción local medioambiental.	No se dispone de sistemas de gestión centralizados que permitan la consolidación de datos fiables a nivel de grupo.	Extender el reporte sobre dichas iniciativas en sucesivas memorias.		51, 53
EN14	Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad.	Completo					53
EN15	Número de especies, desglosadas en función de su peligro de extinción, incluidas en la Lista Roja de la IUCN y en listados nacionales y cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones según el grado de amenaza de la especie.	Completo					53

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte <sup>(1)</sup>	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Alcance <sup>(2)</sup>	Páginas
<b>Aspecto: Emisión, vertidos y residuos</b>							
EN16	Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso.	Completo				●	45
EN17	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso.	Parcial	Otras emisiones indirectas incluidas en el Corporate Value Chain (Alcance 3) del GHG Protocol	No se dispone de sistemas de gestión centralizados que permitan la obtención de los datos de partida necesarios para el cálculo de estas emisiones a nivel de grupo.	Nota 8	●	44, 45
EN18	Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas.	Completo				●	45, 46
EN19	Emisiones de sustancias destructoras de la capa ozono, en peso.	No Aplica			Meliá Hotels International no realiza actividades de producción, exportación o importación de sustancias destructoras de la capa de ozono.		NA
EN20	NOx, SOx y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso.	Completo				●	102
EN21	Vertidos totales de aguas residuales, según su naturaleza y destino.	Parcial	Calidad del agua vertida en términos de DQO, DBO <sub>5</sub> , Nitratos, Fosfatos, pH, conductividad, temperatura, oxígeno disuelto y sólidos en suspensión.	No disponible	Meliá Hotels International no dispone actualmente de procedimientos centralizados para el reporte relacionado con la calidad del agua. Se espera poder reportarle al finalizar el Plan Estratégico 2012-2014.	●	48, 49, 103
EN22	Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento.	Parcial	Método de tratamiento de los residuos.	No disponible	Meliá Hotels International no dispone actualmente de procedimientos estandarizados para reportar este dato de forma centralizada. Se espera poder reportarle al finalizar el Plan Estratégico 2012-2014.	●	49, 50, 103
EN23	Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos.	Completo				●	49
EN24	Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos según la clasificación del Convenio de Basilea, anexos I, II, III y VIII y porcentaje de residuos transportados internacionalmente.	No Aplica			Meliá Hotels International no realiza actividades de producción, exportación o importación de sustancias destructoras de la capa de ozono.		NA
EN25	Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados, afectados significativamente por vertidos de agua y aguas de escorrentía de la organización informante.	No reportado		No disponible	Meliá Hotels International no ha realizado a día de hoy un análisis sobre los cuerpos de agua que se ven afectados por su actividad. Se espera poder reportarle al finalizar el Plan Estratégico 2012-2014.		
<b>Aspecto: Productos y Servicios</b>							
EN26	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducción de ese impacto.	Parcial	Información cuantitativa del grado en que los impactos ambientales de productos y servicios han sido mitigados durante el período. Métodos de cálculo de la mitigación de impactos.	No disponible	Meliá Hotels International no dispone de información cuantitativa referente al grado en el que los impactos ambientales de productos y servicios han sido mitigados. Se espera poder reportarle al finalizar el Plan Estratégico 2012-2014.	●	42

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte <sup>(1)</sup>	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Alcance <sup>(2)</sup>	Páginas
EN27	Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que son recuperados al final de su vida útil, por categorías de productos.	No Aplica		Meliá Hotels International no vende productos en el mercado con materiales de embalaje.		NA	
<b>Aspecto: Cumplimiento normativo</b>							
EN28	Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental.	Completo				43	
<b>Aspecto: Transporte</b>							
EN29	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.	Parcial	Los impactos ambientales significativos del transporte con fines logísticos, criterios y la metodología de medición de impactos.	No disponible	No se han introducido todavía en el modelo de cálculo de la Huella de Carbono de Meliá Hotels International, pero se espera tenerlos incluidos al finalizar el Plan Estratégico 2012-2014.		45, 47
<b>Aspecto: General</b>							
EN30	Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales.	Completo				46, 53, 104	
<b>Indicadores de desempeño social: prácticas laborales y trabajo decente</b>							
<b>Aspecto: Empleo</b>							
LA1	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región.	Completo				54, 64, 104, 105	
LA2	Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región.	Completo				106	
LA3	Beneficios 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.	Completo				56	
LA15	Niveles de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo.	Completo				112, 113	
<b>Aspecto: Relaciones empresa/trabajadores</b>							
LA4	Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo.	Completo				64	
LA5	Período(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos.	Completo				64, 112	
<b>Aspecto: Salud y Seguridad en el trabajo</b>							
LA6	Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de salud y seguridad conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de salud y seguridad en el trabajo.	Completo				62	
LA7	Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región.	Completo				62, 111	
LA8	Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves.	Completo				62, 63, 111	
LA9	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.	Completo				62	
<b>Aspecto: Formación y educación</b>							
LA10	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado.	Parcial	No se reporta el dato desglosado por categoría profesional y género	No disponible	El procedimiento que se utiliza para el registro de la formación no dispone de la diferenciación por género ni categoría. Se espera tenerlos incluidos al finalizar el Plan Estratégico 2012-2014.		61, 111
LA11	Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales.	Completo					57, 59, 61, 110
LA12	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional.	Completo					55, 56, 109

 Indicador de Perfil Indicador Principal Indicador Adicional

IF: Informe Financiero

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte <sup>(1)</sup>	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Alcance <sup>(2)</sup>	Páginas
<b>Aspecto: Diversidad e igualdad de oportunidades</b>							
LA13	Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.	Completo					15, 37, 64, 65, 105, 107, 108
LA14	Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.	Completo					56, 110
<b>Indicadores de desempeño social: Derecho Humanos</b>							
<b>Aspecto: Prácticas de inversión y abastecimiento</b>							
HR1	Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.	Completo					63
HR2	Porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas como consecuencia.	Completo					64, 80
HR3	Total de horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluyendo el porcentaje de empleados formados.	Completo					63
<b>Aspecto: No discriminación</b>							
HR4	Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.	Completo					64
<b>Aspecto: Libertad de asociación y convenios colectivos</b>							
HR5	Actividades de la Compañía en las que el derecho a libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos puedan correr importantes riesgos, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos.	Completo					23, 63
<b>Aspecto: Explotación infantil</b>							
HR6	Actividades identificadas que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.	Completo					23, 63, 67, 114
<b>Aspecto: Trabajos forzados</b>							
HR7	Operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado o no consentido, y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.	Completo					63
<b>Aspecto: Prácticas de seguridad</b>							
HR8	Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en las políticas o procedimientos de la organización en aspectos de derechos humanos relevantes para las actividades.	Completo					63
<b>Aspecto: Derechos de los indígenas</b>							
HR9	Número total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas.	Completo					64
<b>Aspecto: Evaluación</b>							
HR10	Porcentaje y número total de operaciones que han estado sujetas a revisiones y/o evaluaciones de derechos humanos	Completo					63, 112
<b>Aspecto: Medidas correctivas</b>							
HR11	Número de quejas relativas al ámbito de Derechos Humanos dirigidas y resueltas a través de los mecanismos formales de denuncia.	Completo					64

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte <sup>(1)</sup>	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Alcance <sup>(2)</sup>	Páginas
<b>Indicadores de desempeño social: sociedad</b>							
<b>Aspecto: Empleo</b>							
SO1	Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida de la empresa.	Parcial	Programas para evaluar los impactos durante la operación y antes de la salida de la Compañía de las comunidades. Número y porcentaje de operaciones analizadas.	No disponible	Nota 9		41
SO9	Operaciones con impactos negativos significativos potenciales o actuales en las comunidades locales.	No reportado		No disponible	Nota 9		
SO10	Medidas de prevención y mitigación implementadas en operaciones con impactos negativos potenciales o actuales en las comunidades locales	No reportado		No disponible	Nota 9		
<b>Aspecto: Corrupción</b>							
SO2	Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción.	Completo				●	63, 112
SO3	Porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos anti-corrupción de la organización.	Completo				●	39
SO4	Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.	Completo				●	39
<b>Aspecto: Política pública</b>							
SO5	Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de lobbying.	Completo				●	33
SO6	Valor total de las aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas, por países.	Completo				●	39
<b>Aspecto: Comportamiento de competencia desleal</b>							
SO7	Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, y sus resultados.	Completo				●	39
<b>Aspecto: Cumplimiento normativo</b>							
SO8	Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones.	Completo				●	39
<b>Indicadores de desempeño social: responsabilidad de producto</b>							
<b>Aspecto: Prácticas de inversión y abastecimiento</b>							
PRI	Fases del ciclo de vida de los productos y servicios en las que se evalúan, para en su caso ser mejorados, los impactos de los mismos en la salud y seguridad de los clientes, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos sujetos a tales procedimientos de evaluación.	Completo				●	63, 87
PR2	Número total de incidentes derivados del incumplimiento la regulación legal 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, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	Completo				●	87
<b>Aspecto: Etiquetado de productos y de servicio</b>							
PR3	Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos.	Completo				●	63, 87
PR4	Número total de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	Completo				●	88
PR5	Número total de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	Completo				●	85, 86, 114

Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte <sup>(1)</sup>	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Alcance <sup>(2)</sup>	Páginas
<b>Aspecto: Comunicaciones de marketing</b>							
PR6	Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing, incluidos la publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios.	Completo					88
PR7	Número total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	Completo					88
<b>Aspecto: Privacidad del cliente</b>							
PR8	Número total de reclamaciones debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes.	Completo					88
<b>Aspecto: Cumplimiento normativo</b>							
PR9	Coste de aquellas multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización.	Completo					88

**Nota 1:** Todavía no se dispone de una cuantificación económica del impacto que el cambio climático podría tener en el negocio. Se está trabajando para poder reportar este indicador como uno de los resultados del nuevo Plan Estratégico 2012-2014.

**Nota 2:** Meliá Hotels International no dispone de procedimientos para el análisis de impactos económicos indirectos significativos. Aunque inicialmente se esperaba poder reportar este dato en la memoria de 2012, se ha replanteado su reporte para el final del Plan Estratégico 2012-2014.

**Nota 3:** En la actualidad, la Compañía no dispone de la funcionalidad necesaria en sus sistemas de compras para poder aportar un dato fiable de las materias primas consumidas, en unidades básicas o volumétricas. En este sentido, la Compañía ha parametrizado sus sistemas para dotarlos de la interfaz de entrada necesaria para estos datos, si bien no se actualizó el catálogo de productos históricos, todos los productos que se introduzcan en 2013 en el sistema ya recogerán este dato.

**Nota 4:** Meliá Hotels International tan solo dispone del dato global correspondiente a las reducciones en el consumo de energía, no del dato por iniciativa. Inicialmente se adquirió el compromiso de reportar este indicador en la memoria de 2011, pero no ha sido posible implantar el procedimiento hasta el momento. Se espera poder reportarle al finalizar el Plan Estratégico 2012-2014.

**Nota 5:** Meliá Hotels International no dispone actualmente de procedimientos estandarizados para medir la captación por fuentes. Inicialmente se adquirió el compromiso de reportar este indicador en la memoria de 2011, pero no ha sido posible implantar el procedimiento hasta el momento. Se espera poder reportarle al finalizar el Plan Estratégico 2012-2014.

**Nota 6:** Meliá Hotels International no dispone actualmente de procedimientos estandarizados para identificar las fuentes de agua afectadas. Inicialmente se adquirió el compromiso de reportar este indicador en la memoria de 2011, pero no ha sido posible implantar el procedimiento hasta el momento. Se espera poder reportarle al finalizar el Plan Estratégico 2012-2014.

**Nota 7:** Meliá Hotels International no puede reportar los impactos específicos en especies o extensiones afectadas, de los hoteles identificados en espacios naturales protegidos, pues no se ha llevado a cabo un análisis detallado del mismo. Se espera poder reportarle al finalizar el Plan Estratégico 2012-2014.

**Nota 8:** Meliá Hotels International pretende seguir trabajando en ampliar el perímetro de reporte de emisiones indirectas de su Huella de Carbono. Se espera poder reportar esta información al finalizar el Plan Estratégico 2012-2014.

**Nota 9:** No se dispone de sistema de evaluación de los impactos asociados a las fases de operación y salida de la Compañía de las comunidades. Inicialmente se adquirió el compromiso de reportar este indicador en la memoria de 2012 pero no ha sido posible implantar el procedimiento hasta el momento. Se espera poder reportarle al finalizar el Plan Estratégico 2012-2014.

(1) **Reporte completo:** se reportan todos los aspectos según el protocolo del indicador del Global Reporting Initiative, v.3.1.

**Reporte parcial:** queda pendiente de reportar algún aspecto según el protocolo del indicador del Global Reporting Initiative, v.3.1.

**No disponible:** indicadores no reportados, donde la ausencia de datos o la falta de fiabilidad de los mismos, ha derivado en la decisión de excluirlos.

(2) Esta información ha sido aportada por Meliá Hotels International para clarificar el alcance de cada indicador dentro del conjunto del alcance de la Memoria de Sostenibilidad y no forma parte de la revisión efectuada por PwC. El criterio utilizado por Meliá Hotels International para reflejar el alcance de cada indicador ha sido el número de habitaciones correspondientes a cada uno de los hoteles incluidos en el citado indicador respecto al número de habitaciones totales de los hoteles incluidos en el alcance de la Memoria de Sostenibilidad. Según este criterio se establecen cuatro rangos para describir el alcance de cada indicador:

El alcance total de la Memoria se refiere a los hoteles en propiedad, aquellos que están sometidos a la gestión de Meliá Hotels International y lo alquileres, que constituyen un total de 235 hoteles. Las franquicias quedan excluidas del alcance de la Memoria. A nivel geográfico, se han excluido del alcance tres áreas geográficas (Cuba, Egipto y Bulgaria).



# MELIÀ HOTELS INTERNATIONAL

---

GRAN MELIÀ  
HOTELS & RESORTS

ME



MELIÀ

INNSIDE

BY MELIÀ



@Meliá Hotels

CLUB MELIÀ

