

# Memoria de Sostenibilidad 2011



Meliá Barcelona & Espai Sarriá | España



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

Meliá Hotels International Memoria de Sostenibilidad 2011

MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

HOTELS & RESORTS  
REAL ESTATE  
CLUB MELIÁ

MELIAHOTELSINTERNATIONAL.COM

## ÍNDICE

02	Informe de Revisión Independiente
04	Perfil de la Compañía
06	Mensaje del Presidente
08	La Sostenibilidad en Meliá Hotels International
16	Valor de Líder
24	Valor de Buen Gobierno
28	Valor Medioambiental
42	Valor Humano
66	Valor Sociocultural
70	Valor Económico
79	Valor Comercial
85	Valor de Negocio
89	Valor Mediático
93	Información Corporativa
94	Historia de la Compañía
96	Acerca de este Informe
99	Anexos
99	Política global de sostenibilidad
101	Estudio de materialidad de Meliá Hotels International
102	Meliá Las Claras: "Abrimos las Puertas a la Cultura "
103	Celebración del Día Mundial del Medio Ambiente
104	Comunicación de Progreso (COP) 2011 Global Compact
112	Evaluación Compromisos de Mejora 2011
113	Compromisos de mejora 2012
114	Indicadores GRI



## INFORME DE REVISIÓN INDEPENDIENTE DE LA MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD 2011

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 2011 de Meliá Hotels International S.A. y sus sociedades dependientes (en adelante, Meliá Hotels International), para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2011, 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 2011, 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 2011, 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 2011.
- 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 2011, en función del entendimiento de Meliá Hotels International de los requerimientos de los grupos de interés.
- Análisis de la adaptación de los contenidos de la Memoria de Sostenibilidad 2011 a lo señalado en la Guía G3.1 de GRI.

---

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L., Avenida Diagonal, 640, 08017 Barcelona, España  
T: +34 932 532 700 F: +34 934 059 032, [www.pwc.com/es](http://www.pwc.com/es)



- 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 2011 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**

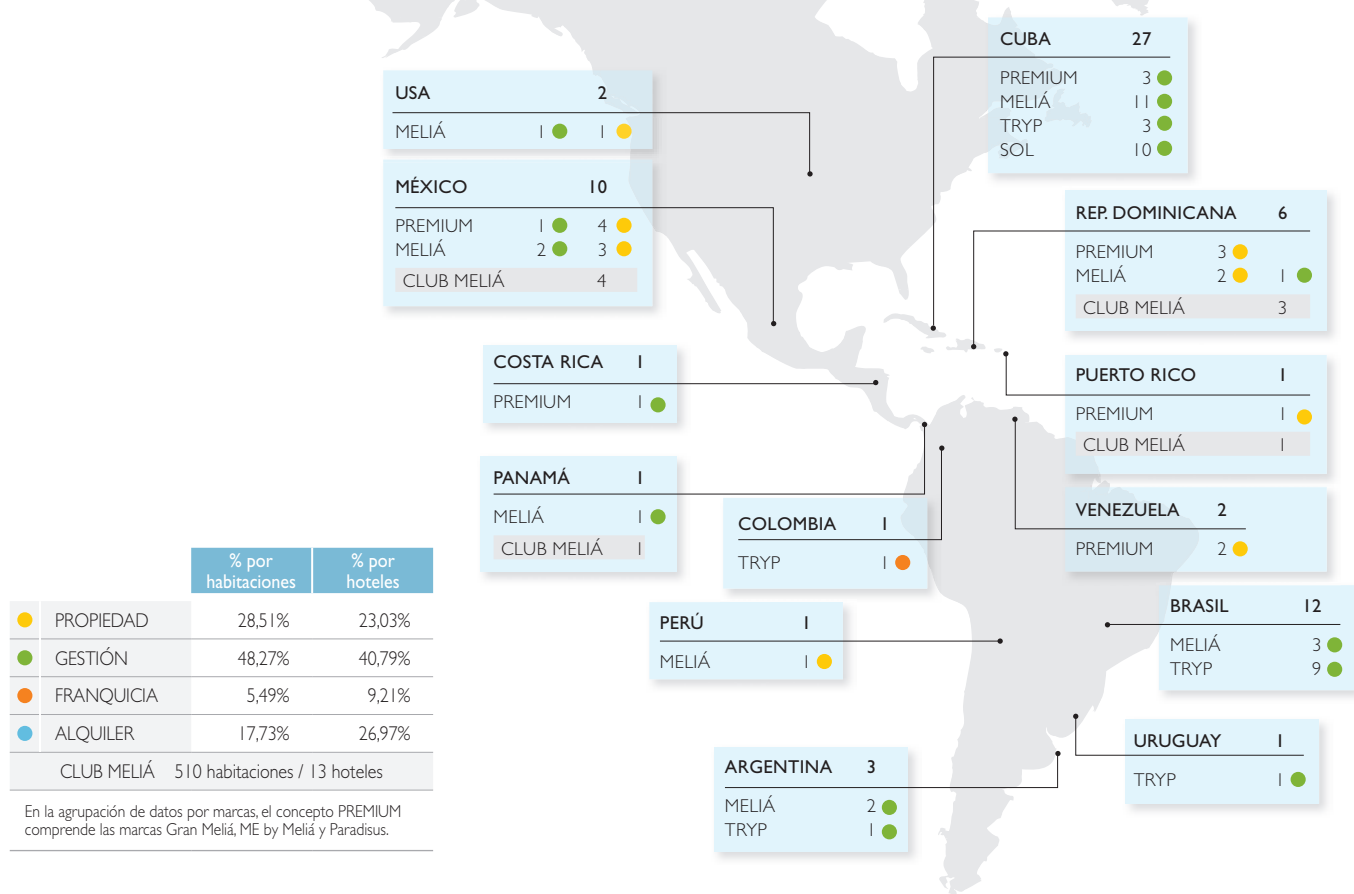
En el capítulo "Indicadores GRI" de la Memoria de Sostenibilidad 2011, se detallan los indicadores revisados, las limitaciones al alcance de la revisión y se identifican aquellos que no cubren todos los aspectos recomendados por GRI. Como resultado de nuestra revisión, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que la Memoria de Sostenibilidad 2011 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 'M. Luz Castilla', written over a horizontal line.

M<sup>a</sup>Luz Castilla  
Directora  
Barcelona, 4 de mayo de 2012

## PERFIL DE LA COMPAÑÍA



## Datos Básicos de Negocio

RESULTADOS (en millones de euros)	2011	2010	2009
Ingresos	1.335	1.250	1.149
EBITDAR	345	327	282
EBITDA	245	235	202
Resultado neto	42	52	43
Resultado Sociedad Dominante	40	50,1	38

HOTELES			
Hoteles	304	310	303
Habitaciones	77.631	78.598	76.944
Club Meliá (habitaciones)	510	489	ND
Estancias (millones)	27,1	25,9	25,2

DIVERSIFICACIÓN POR MARCA (por n° habitaciones)			
Premium	12%	11%	12%
Meliá	36,5%	36%	34%
TRYP by Wyndham	18%	19%	19%
Sol	33%	34%	35%
Sin marca	0,5%	-	-

DIVERSIFICACIÓN POR CATEGORÍA (n° habitaciones)			
3 estrellas	15%	16%	16%
4 estrellas	47%	47%	46%
5 estrellas y 5 estrellas GL	32%	31%	32%
3 y 4 llaves	6%	6%	6%

DIVERSIFICACIÓN URBANO/VACACIONAL			
Urbano	40%	41%	40%
Vacacional	60%	59%	60%

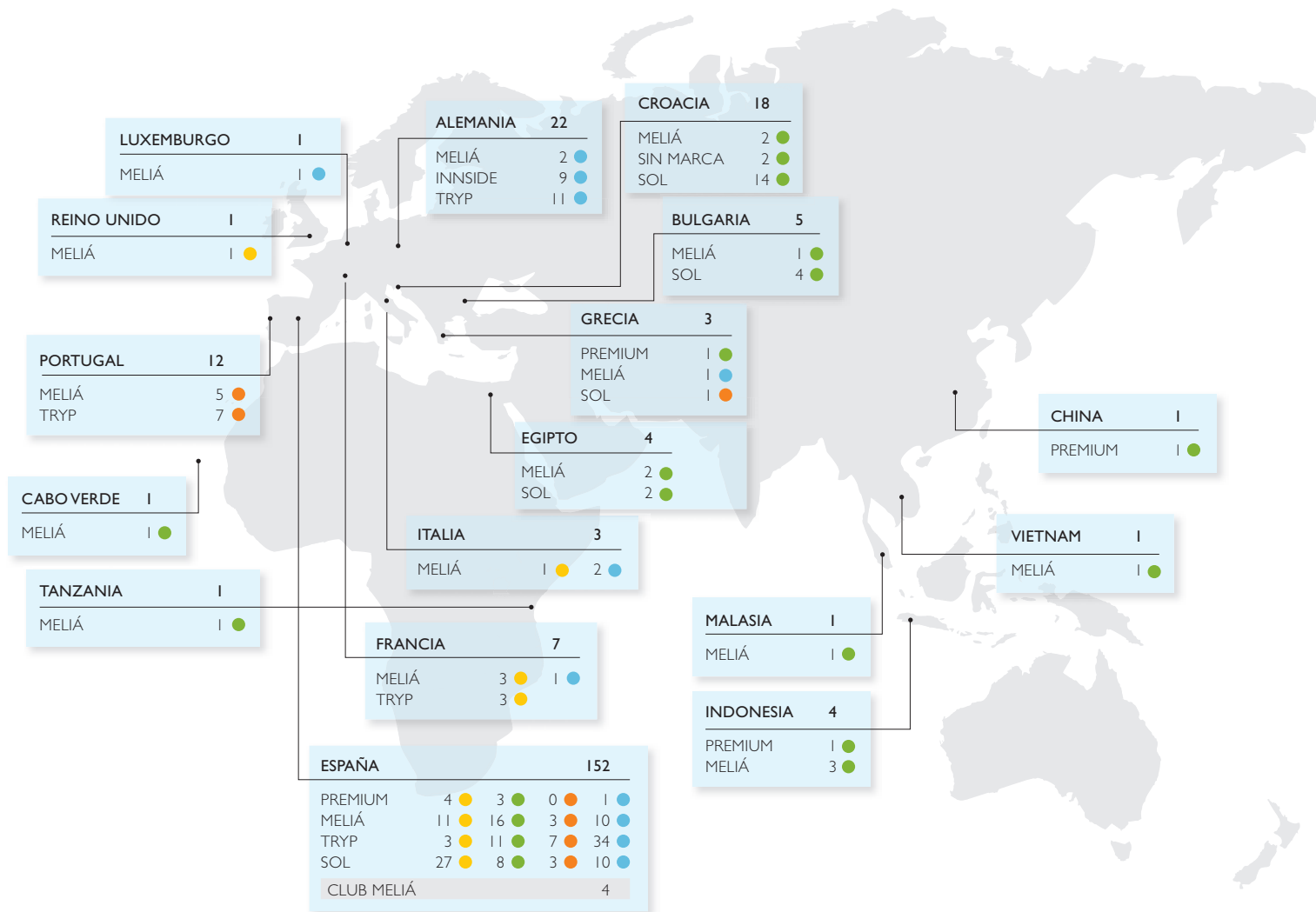
  

N° EMPLEADOS			
Hoteles y Corporativa	35.946	34.352	32.288*
Club Meliá	676	1.376	1.090

\* No incluye Egipto.

## Posicionamiento actual de Meliá Hotels Internacional

Fecha Constitución Compañía:	1956
Fecha Salida a Bolsa:	2 de Julio de 1996
Precio Salida Acción (antes 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 31/12/2011:	3,895€
Revalorización desde la fecha de salida hasta 31/12/2011:	-43,9%
Revalorización desde 31/12/2010 a 31/12/2011:	-28,0%
El 27 de Agosto de 2008 deja de tener rating por Moody's	



### Diversificación por Área Geográfica

	URBANO						VACACIONAL					
	%			Hab.			%			Hab.		
	2011	2010	2009	2011	2010	2009	2011	2010	2009	2011	2010	2009
España	19,80%	20,57%	20,80%	15.371	16.164	15.980	24,62%	25,16%	25,80%	19.114	19.779	19.881
América	8,94%	8,90%	10,10%	6.941	6.994	7.742	19,90%	19,03%	18,30%	15.450	14.954	14.092
Resto de Europa	8,87%	9,26%	8,70%	6.882	7.275	6.688	14,56%	13,80%	13,00%	11.303	10.849	9.978
Asia	2,51%	2,49%	2,50%	1.948	1.961	1.961	0,80%	0,79%	0,80%	622	622	622
<b>TOTAL</b>	<b>40,12%</b>	<b>41,21%</b>	<b>42,10%</b>	<b>31.142</b>	<b>32.394</b>	<b>32.371</b>	<b>59,88%</b>	<b>58,79%</b>	<b>57,90%</b>	<b>46.489</b>	<b>46.204</b>	<b>44.573</b>

### Diversificación por Área Geográfica

	TOTAL					
	%			Habitaciones		
	2011	2010	2009	2011	2010	2009
España	44,42%	45,73%	46,63%	34.485	35.943	35.861
América	28,84%	27,92%	28,37%	22.391	21.948	21.834
Resto de Europa	23,42%	23,06%	21,65%	18.185	18.124	16.666
Asia	3,31%	3,29%	3,35%	2.570	2.583	2.583
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>77.631</b>	<b>78.598</b>	<b>76.944</b>

### Diversificación de las estancias de clientes por países de procedencia

	2011	2010	2009
España	24,65%	26,86%	35,2%
Reino Unido	11,93%	11,81%	14,0%
Alemania	10,37%	10,12%	10,0%
EE.UU.	7,50%	8,44%	7,0%
Brasil	3,83%	3,68%	ND
Rusia	3,71%	3,37%	2,0%
Italia	3,70%	3,53%	3,4%
México	3,57%	3,50%	3,3%
Canada	2,45%	2,36%	2,0%
Francia	2,41%	2,29%	2,4%
Otros	25,6%	23,8%	20,7

## MENSAJE DEL PRESIDENTE



Estimad@ amig@,

Como cada año, la Memoria de Sostenibilidad de Meliá Hotels International nos proporciona una nueva oportunidad para hacer balance y presentar ante todos nuestros grupos de interés los resultados de nuestra gestión. Ha sido, como es bien sabido, un año nuevamente complicado, un año que, planteado inicialmente como de transición y preparación del nuevo Plan Estratégico 2012-2014, nos ha generado sin embargo enormes desafíos y oportunidades, a los que tengo la satisfacción de informar que hemos sabido dar una respuesta responsable.

Comenzamos afrontando una importante reorganización interna para adaptarnos a los nuevos retos estratégicos y del entorno. De ella surgieron áreas de negocio nuevas o ya existentes reforzadas, como el Área de Asia-Pacífico y el de Leisure Real Estate. Ambas son fundamentales para garantizar el crecimiento internacional que necesitamos, para optimizar la gestión de nuestros activos y para la orientación de nuestro modelo de negocio hacia una compañía cada vez más eminentemente gestora de hoteles.

De igual modo, la nueva estructura permitió reforzar áreas estratégicas como Strategic Planning Group y Group Human Resources, y hacer más eficiente el área de Hotels mediante la combinación de los criterios de marca y de territorio. Una vez definidas las líneas generales del Plan Estratégico 2012-2014, se fue haciendo evidente la idoneidad de estos cambios para poder alinear la organización a la estrategia que habrá de guiar nuestros pasos durante los próximos 3 años.

Los avances prosiguen y, ya en el mes de junio, la Compañía presenta a todos sus Grupos de Interés la que será su **nueva Marca Corporativa**, Meliá Hotels International, que responde a nuestra necesidad de renovación e internacionalización. Nuestra nueva marca tuvo una magnífica acogida, tanto dentro como fuera de la compañía, y el proceso se acompañó también al de revisión y fortalecimiento de la **Misión y los Valores corporativos**, en cuya definición tuvimos en cuenta a todos nuestros stakeholders, y lo que éstos esperan de la nueva Meliá Hotels International.

Respecto a los **compromisos de mejora** que hacíamos en nuestra Memoria del ejercicio anterior; me gustaría destacar avances como el diseño del **Código Ético** de la compañía, la medición de nuestra **Huella de Carbono**, el cumplimiento de los compromisos adquiridos con **UNICEF**, o la incorporación de la **Fundación ONCE** como asociado experto en materia de accesibilidad y fuente de reclutamiento e integración socio laboral de personas con discapacidad. Ello pone de manifiesto, una vez más, la capacidad de nuestra Memoria Anual como herramienta de cambio y mejora continua en la gestión.

En 2011 hemos seguido también esforzándonos por mejorar la calidad y trazabilidad de la información recogida en la Memoria: si en 2010 la sometimos a verificación externa independiente, en esta ocasión la verificación se ha realizado conforme a la versión 3.1 de los indicadores GRI. Hemos avanzado en uno de nuestros grandes retos pendientes, incrementar el alcance en los datos a nivel internacional, y hemos realizado por primera vez un estudio de materialidad, analizando el criterio empleado para seleccionar la información relevante para la compañía y sus grupos de interés, un estudio de interesantísimas conclusiones que podréis encontrar en las fichas-Anexo de este informe.

En cuanto a la **gestión de personas**, hay que considerar que en una coyuntura mundial como la presente, aspectos como el mantenimiento del empleo se convierten en críticos; por ello, me siento orgulloso de anunciar que a pesar de la crisis y gracias a nuestra expansión internacional, en 2011 hemos conseguido incrementar nuestra plantilla global pasando de 35.728 a 36.622 empleados.

Igualmente, tengo la satisfacción de señalar que el estudio realizado sobre clima laboral, compromiso y cultura, muestra un inmenso compromiso con el éxito y los resultados de la Compañía por parte de los colaboradores, un alto grado de identificación con nuestros valores y un orgullo generalizado por pertenecer a una compañía que se percibe como sólida y de prestigio, innovadora y abierta a la mejora continua. Además, la dimensión de responsabilidad y Sostenibilidad de nuestra compañía se convierte un año más, en uno de los aspectos mejor valorados.

Por otra parte, en el apartado de la **gestión económico-financiera**, los resultados de 2011 evidencian que, pese a las dificultades del entorno – especialmente agravadas en España-, Meliá Hotels International ha mejorado magnitudes de negocio tan importantes como el RevPAR (ingreso medio por habitación) en un 9%, los ingresos (+ 6,8%) y el EBITDA (+4,4%), de los hoteles en propiedad y alquiler. Simultáneamente, conseguimos reducir la deuda en 170 millones y mantener una situación confortable de liquidez, al haber renovado el importe de todas nuestras pólizas de crédito.

Las previsiones para el ejercicio que comenzamos contemplamos un escenario positivo en regiones como Ciudades Europeas, Caribe y Latinoamérica – Colombia y Brasil en particular- y China y Sudeste Asiático, que contrasta con la peor evolución en las ciudades secundarias en España. Un escenario dual que avala el acierto de nuestro Plan Estratégico al establecer dos velocidades en función de la coyuntura económica que atraviesa España y parte de la zona Euro, y el resto de economías desarrolladas y países emergentes.

El **nuevo Plan Estratégico** contemplará un salto cualitativo muy importante, tanto en términos de internacionalización como de orientación a un modelo de negocio fundamentalmente gestor – antes que propietario- de hoteles, y mantiene el posicionamiento en sostenibilidad como una de las palancas estratégicas claves para que Meliá Hotels International pueda alcanzar sus objetivos. Este posicionamiento debe ser, además, uno de los elementos facilitadores de nuestra expansión internacional y uno de nuestros valores como gestores hoteleros, dada la creciente importancia de los criterios relacionados con la sostenibilidad para inversores y para los consumidores.

Esperamos que, una vez más, esta Memoria de Sostenibilidad, y los compromisos, retos y áreas de mejora en ella reflejados, constituyan el mejor acicate para que todos, en la empresa y en sus numerosos grupos de interés, sigamos esforzándonos por convertirnos en un referente en sostenibilidad dentro de la industria turística.



# I La Sostenibilidad en Meliá Hotels International



Meliá Villaitana | España

## 1.1 VISIÓN Y MISIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD

El compromiso con el medioambiente, la divulgación de la cultura local y la contribución a la integración cultural y la sociedad, siempre ha estado presente en los valores fundamentales de Meliá Hotels International. En el marco del Plan Estratégico 2008-2010 se integró como línea estratégica para empezar a avanzar en este sentido. El primer hito fue definir la Política de Sostenibilidad de Meliá Hotels International (ver Anexo I Política Global de Sostenibilidad). En el nuevo Plan Estratégico 2012-2014 la sostenibilidad se convierte en una palanca estratégica que impacta transversalmente en todas las líneas estratégicas.

Siendo pues un ingrediente inherente al posicionamiento como Compañía, tanto presente como futuro, de Meliá Hotels International, se

considera como un eje vertebrador del modelo de negocio, ya que asegura la creación de valor económico de forma sostenible. Se busca así potenciar un modelo de negocio sostenible, haciendo que los grupos de interés de la Compañía la elijan por ser una empresa hotelera responsable.

Por lo tanto, la sostenibilidad está también intrínsecamente asociada a las relaciones y al diálogo con los grupos de interés. Conocerles, escucharles y mantener un diálogo con ellos es un proceso clave para la Compañía.

## Visión de la Sostenibilidad en Meliá Hotels International

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS LARGO PLAZO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS MEDIO PLAZO	ÁREAS	ÁMBITOS DE ACTUACIÓN	MEDICIÓN EVALUACIÓN
Potenciar el modelo de negocio sostenible de Meliá Hotels International y lograr que los grupos de interés de la Compañía la elijan por ser una empresa hotelera responsable	<p>Crear valor para todos los grupos de interés</p> <p>Crear valor para Meliá Hotels International</p>	<p>Diplomacia Corporativa</p> <p>Desarrollo Sostenible</p>	<p>COMUNICACIÓN RELACIÓN PRESENCIA</p> <p>SENSIBILIZACIÓN E IMPLICACIÓN PROCESOS Y SISTEMAS ACCIÓN LOCAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· MEMORIA GRI</li> <li>· GLOBAL COMPACT</li> <li>· FTSE4Good IBEX</li> <li>· CERTIFICACIÓN CHB</li> </ul>

### LA VISIÓN DE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

Contribuir al desarrollo (sostenible) de las comunidades en que opera y de las personas que las forman  
*Construyendo nuestro legado*

#### Diplomacia Corporativa

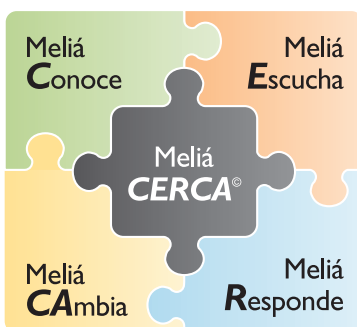
El concepto de Diplomacia Corporativa surge cuando se detecta la necesidad de escuchar a los grupos de interés y la importancia de tender puentes con ellos para conocer sus expectativas en relación a Meliá Hotels International.

La Diplomacia Corporativa supone representar a los grupos de interés ante las distintas estancias

de la Compañía, velando por que su voz sea escuchada y tenida en cuenta. Asimismo, también ayuda a representar adecuadamente a Meliá Hotels International, a sus intereses y a sus preocupaciones estratégicas ante los grupos de interés de la Compañía.

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

## 1.2 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 las 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.

## 1.3 PANELES DE EXPERTOS 2011

### ¿De qué han tratado los paneles realizados hasta el momento?

En 2011, se celebraron 5 paneles con los grupos de interés: 2 paneles temáticos, 1 panel de expertos internacional y 2 paneles de expertos.

#### Panel de Infancia

Reunió a 8 expertos externos y a 9 expertos internos con el objetivo de determinar retos y acciones a realizar en materia de infancia y para reforzar el acuerdo de la Compañía con UNICEF. Los temas tratados fueron:

- Presentación del modelo de sostenibilidad y de los retos en materia de infancia.
- Identificar todos los retos a considerar para una adecuada política de Meliá Hotels International en materia de infancia.
- Priorizar los retos más acuciantes de acuerdo al criterio y experiencia de los panelistas, identificando, para cada reto posible, acciones imprescindibles y acciones recomendables para desarrollar.
- Compartir aquellas prácticas o referentes que puedan recomendar a Meliá Hotels International en materia de infancia.

Los panelistas participantes:

#### Internos:

- Group Marketing
- Legal & Compliance
- Actividades
- Meliá Marketing
- Sol Brand Human Resources
- Strategic Purchasing
- Group Human Resources
- Sustainable Development
- Global Sales

#### Externos:

- Responsable de Comunicación y Sostenibilidad IKEA Ibérica
- Directora de Servicios de Marketing y Relaciones Institucionales (Arbora & Ausonia)
- Director Responsabilidad Social Mango
- Director de Responsabilidad Social y Sostenibilidad
- Relaciones Institucionales y Responsabilidad Social Empresarial Entreculturas
- Director de Seguridad Telefónica
- Directora UNICEF España
- UNESCO

En el Panel de Infancia se detectaron y priorizaron 51 retos estratégicos en materia de infancia, 21 propuestas de acción y se identificaron 14 buenas prácticas.

#### Panel de Discapacidad

Reunió a 8 expertos externos y a 9 expertos internos con el objetivo de determinar retos y acciones a realizar en materia de discapacidad y para reforzar el acuerdo de la Compañía con ONCE. Los temas tratados fueron:

- Presentación del modelo de sostenibilidad y de los retos en materia de discapacidad.
- Identificar todos los retos a considerar para una adecuada política de Meliá Hotels International en materia de discapacidad.
- Priorizar los retos más acuciantes, de acuerdo al criterio y experiencia de los panelistas, identificando, un listado con los más importantes para la Compañía.
- Compartir aquellas prácticas o referentes que puedan recomendar a Meliá Hotels International en materia de discapacidad.

## 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 puede hablar con libertad en 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 al Gabinete Institucional en los procesos específicos o dilemas corporativos que se planteen.

---

En 2011, se celebraron 5 paneles con los grupos de interés.

---

Los panelistas participantes:

**Internos:**

- Human Resources EMEA
- Administración de Personal
- Strategic Purchasing
- Legal & Compliance
- SVP Tryp Brand
- Hotel Meliá Castilla
- Hotel Tryp Atocha

**Externos:**

- Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI)
- Fundación CNSE (Confederación Estatal de Personas Sordas)
- Periodista Servimedia (grupo ONCE)
- Presidente de la Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual (FEAPS)
- Directora Comercial Fundosa Accesibilidad
- Fundación ONCE
- Directora del Programa Inserta

En el Panel de Discapacidad se detectaron y priorizaron 54 retos estratégicos en materia de discapacidad y se identificaron 16 buenas prácticas.

#### Panel de Expertos Internacional Brasil

Se celebró en el hotel Meliá Jardim de Europa (Sao Paulo - Brasil) el 26 de octubre de 2011. Los temas que se trataron fueron los siguientes:

- Presentación del Gabinete y del modelo Meliá CERCA®, así como el tratamiento de la sostenibilidad en la Compañía y, específicamente, en Brasil.
- Identificar y priorizar los retos a considerar para una adecuada política de sostenibilidad en Meliá Hotels Brasil.
- Valoración final de los panelistas y presentación de las conclusiones.

A través de la celebración del Panel de Expertos Internacional Brasil se consiguieron tres objetivos:

- Celebración con éxito del primer panel de expertos fuera de España y traslado de la metodología.
- Identificación y contacto con numerosos grupos de interés legítimos de la compañía en Brasil.
- Identificación de retos relevantes para la compañía en la zona.

**Externos:**

- Gerente Ejecutiva Fundação Abrinq – Save the Children
- Director CEDECA BA
- Directora UNICEF Brasil
- Presidente Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH)
- Directora NURAP (Menor aprendiz)
- Director Universidad Mackenzie
- Coordinadora WWF
- Presidente Instituto Ethos / MEB
- Representante brasileña UEBT

En el Panel de Expertos Internacional Brasil se identificaron 59 retos estratégicos y un listado consensuado de las acciones más acuciantes.

#### Panel de Expertos (4ª edición)

Se celebró en el hotel Gran Meliá Colón (Sevilla) el 6 de abril de 2011. Los temas que se trataron fueron los siguientes:

- Descripción de la vida y actividad del hotel Gran Meliá Colón en relación a la sostenibilidad y petición de ideas de mejora a los panelistas.
- Exposición de los avances en materia de Brand Equity y el modelo de divulgación del Brand Equity a los diferentes grupos de interés de la Compañía más afectados (empleados, propietarios y clientes) de la política de Brand Equity del grupo, en relación con la sostenibilidad.
- Presentación y discusión de los avances del Gabinete e identificación y priorización de iniciativas estratégicas.
- Presentación de las conclusiones de la jornada y valoraciones de los panelistas y observadores.

#### Panel de Expertos (5ª edición)

Se celebró en el hotel Tryp Zaragoza (Zaragoza) el 23 de noviembre de 2011. Los temas que se trataron fueron los siguientes:

- Discusión de los principales progresos y conocimiento de la cultura local.
- Presentación y discusión de los avances del Gabinete y del nuevo plan estratégico.
- Descripción de la vida y actividad de los hoteles Tryp Zaragoza y Meliá Zaragoza.
- Ejercicio de materialidad para conocer la opinión de los grupos de interés en relación a priorización de temas relevantes.
- Presentación de las conclusiones de la jornada y valoraciones de los panelistas y observadores.

### ¿Qué resultados hemos conseguido con el panel?

Gracias a la participación de sus grupos de interés, la Compañía:

- Sigue realizando los paneles con el fin de presentar estrategias y temas de importancia para mantener la escucha activa con los grupos de interés.
- Está conociendo mejor a sus grupos de interés en cada ámbito discutido.
- Está conociendo mejor las expectativas de cada grupo de interés.

- Puede determinar qué temas son más relevantes y más prioritarios.
- Obtiene ideas claras de qué acciones puede desarrollar al respecto.

Poco tiempo después de la celebración de cada Panel, se emite una reseña que se distribuye a los Panelistas a la vez que se comunica a las más altas instancias de la Compañía.

---

Meliá Hotels International se adhirió al Código Ético Mundial para el Turismo.

---

## S05-1, 2 y 3 > 1.4 PRESENCIA INSTITUCIONAL

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, tales como líderes de opinión.

En 2011 se ha seguido la misma línea que en 2010, mantenido la presencia institucional en organizaciones relacionadas con la sostenibilidad, la responsabilidad social y el mundo académico.

### I Congreso Internacional de Ética y Turismo

Meliá Hotels International apoyó y participó en la organización del primer Congreso Internacional de Ética y Turismo, junto con la OMT y la Secretaría General de Turismo y Comercio Interior de España.

El Congreso, celebrado en septiembre, reunió a más de 450 funcionarios de turismo, líderes empresariales, organizaciones internacionales y expertos en el campo de la ética y el turismo para debatir el modo de garantizar la responsabilidad y la sostenibilidad del turismo. Se abordaron cuestiones tales como la igualdad entre hombres y mujeres, el papel del turismo en la reducción de la pobreza, las prácticas de desarrollo sostenible tanto en el sector público como en el privado, y los códigos de conducta.

### Código Ético Mundial para el Turismo

En el marco de la celebración del primer Congreso Internacional de Ética y Turismo, Meliá Hotels International se adhirió al Código Ético Mundial para el Turismo, que reúne una serie completa de principios concebidos para guiar a los actores clave del desarrollo turístico. Dirigido a gobiernos, empresas del sector, comunidades y turistas, su objetivo es ayudar a ampliar al máximo los beneficios del turismo reduciendo al mínimo las posibles consecuencias negativas que pudiera tener para el medio ambiente, el patrimonio cultural y la sociedad en todo el mundo. Adoptado en 1999 por la Asamblea General de la OMT, el Código Ético obtuvo en 2001 el reconocimiento oficial de las Naciones Unidas.



### Global Sustainable Tourism Council

El 30 de junio del 2011, se anunció la adhesión de Meliá Hotels International al Global Sustainable Tourism Council, un organismo de ámbito internacional dedicado a la promoción del Turismo Sostenible que aboga por un conjunto de principios universales – llamados Criterios Globales de Turismo Sostenible – para asegurar la gestión responsable de los destinos turísticos.

El Global Sustainable Tourism Council es una organización no gubernamental formada por 110





miembros profesionales de la industria, con representación en todas las regiones de la OMT, bajo el paraguas de Naciones Unidas. Como nuevo aliado, Meliá Hotels International apoyará la adopción de los Criterios Globales de Turismo Sostenible, definidos por el GSTC, que se organizan en torno a cuatro áreas: la planificación de la sostenibilidad; la maximización de los beneficios sociales y económicos para la comunidad local, el fomento del patrimonio cultural y la reducción de los impactos negativos al medio ambiente.

Meliá Hotels International promovió en España la adhesión al Código ECPAT de empresas destacadas del sector turístico.

#### Promoción del Código ECPAT

Dentro del marco del acuerdo con UNICEF y el posicionamiento en materia de responsabilidad social de Meliá Hotels International, se celebraron dos encuentros formales, liderados por el Vicepresidente de la Compañía, Sebastián Escarrer, para promover la adhesión al Código ECPAT entre empresas destacadas del sector turístico. Gracias a estos encuentros se ha conseguido la firma de un preacuerdo que, en la mayoría de los casos, se materializó con el Acto de Firma de Código Ético, el 16 de septiembre de 2011.

#### Colaboraciones Académicas

Destacable dentro de nuestra vinculación con el mundo académico, es la colaboración en dos estudios del caso: uno con **Wharton School** sobre la integración de la Diplomacia Corporativa en los procesos y cultura empresariales; y el otro con el Departamento de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, de la **Universidad de Cantabria**, consistente en una investigación cualitativa sobre la responsabilidad social corporativa en el sector hotelero.

#### Relaciones con la Administración Pública

El Vicepresidente de la Compañía, Sebastián Escarrer, fue invitado a la reunión con los principales empresarios turísticos españoles, convocado por Presidencia de Gobierno. La temática de este encuentro, celebrado el 26 de marzo de 2011, se centró en las posibles soluciones para superar la crisis económica global sobrevenida durante estos últimos años, y sus consecuencias concretas en la economía española.

Mapa de Presencia Institucional de Meliá Hotels International

	MUNDIAL	NACIONAL	LOCAL
EMPRESA			
RSC			
SECTOR			

< SOS

## DECÁLOGO DE SOSTENIBILIDAD DE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

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

### 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 operativa. Los cuatro 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 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 de 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 que continuamente ayuda a identificar oportunidades de mejora en los procedimientos.

#### 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.

Además de ser la carta de presentación como una empresa socialmente responsable, sirve como me-





---

En 2011 se han  
dado respuesta a  
113 indicadores GRI  
sobre 126  
(versión 3.1)

---

canismo de cohesión y sensibilización interna. La memoria de sostenibilidad se basa en diferentes recomendaciones, especialmente en la Guía para la Elaboración de la Memoria de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI G3.1), así como en indicadores de la OMT e indicadores de elaboración propia.

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

En 2011 se han dado respuesta a 113 indicadores GRI (de 126 totales, de los cuales: 3 no aplican a nuestra actividad económica y 10 aún no se pueden reportar por no contar todavía con procedimientos específicos de medición para los mismos).

#### Global Compact

Meliá Hotels International suscribe 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.

El índice FTSE4Good 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.



## 2 Valor de Líder



Meliá Zanzibar | Tanzania

### 2.1 PRINCIPALES MAGNITUDES

304 hoteles en 29 países  
vs. 310 en 27 países en 2010

77.631 habitaciones  
vs. 78.598 en 2010

27,1 M de estancias  
vs. 25,9 M en 2010

En 2011 la Compañía ha actualizado su Misión, Visión, Cultura y Valores.

Si bien el año 2011 se planteaba inicialmente como un año de consolidación de las fortalezas y de transición hacia una nueva etapa de liderazgo en un entorno más global y competitivo, Meliá Hotels International ha avanzado también en aspectos estratégicos para la organización:

- Lanzamiento de una nueva marca corporativa.
- Actualización de la Misión, Visión, Cultura y Valores de la Compañía.
- Diseño del Plan Estratégico 2012-2014.
- Adaptación de la estructura organizativa.
- Depuración proactiva del portfollio.

valor y la gestión del patrimonio inmobiliario - y creando el área de Asia-Pacífico, como muestra del respaldo de la compañía hacia el crecimiento en dichos mercados emergentes.

#### Misión

Desde Meliá Hotels International se busca ofrecer experiencias y servicios globales de alojamiento con criterios de excelencia, responsabilidad y sostenibilidad. Y como empresa familiar se quiere contribuir a conseguir un mundo mejor.

#### Nueva Marca Corporativa

El 1 de junio de 2011 la Compañía cambió su marca corporativa antigua *Sol Meliá* por la nueva *Meliá Hotels International*, más moderna y que traslada el valor y la confianza generada por la marca más reconocida internacionalmente, **Meliá**.

Tras el cambio de marca subyace un profundo proceso de cambio para proporcionar a la Compañía una nueva etapa de crecimiento y liderazgo. Así, junto al nuevo plan estratégico, la Compañía estrena nueva misión, cultura y valores corporativos, para seguir sustentando su futuro sobre las sólidas bases de una empresa familiar que cotiza en bolsa.

Asimismo se realizó una **adaptación de la estructura organizativa** para afrontar los nuevos retos del entorno y del sector turístico internacional, reforzando las áreas estratégicas, potenciando el área de Real Estate – clave para optimizar el

#### Valores y Cultura Corporativa

Junto a la misión, se han definido unos valores que identifican, distinguen y que han de ser la guía de todas las actuaciones de Meliá Hotels International:

##### Vocación de servicio

*Porque el huésped es nuestra razón de ser*

##### Excelencia

*Porque hacemos las cosas bien, con profesionalidad, agilidad y eficiencia*

##### Innovación

*Porque evolucionamos anticipándonos para ser cada día mejores*

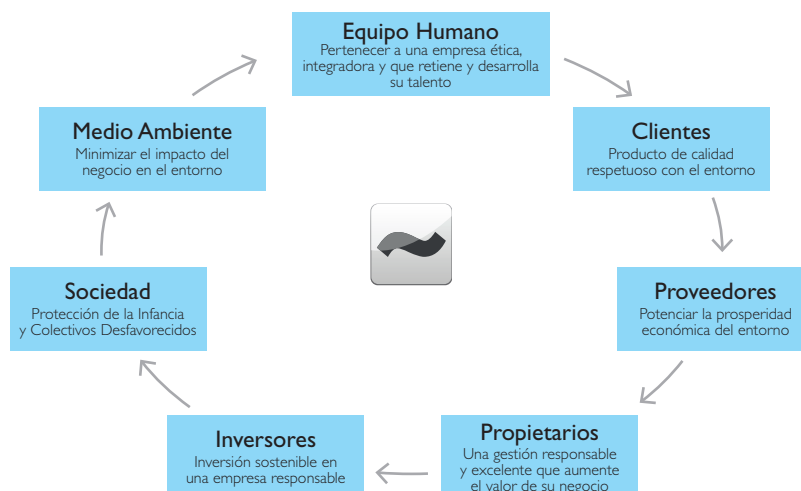
##### Proximidad

*Porque nos apasiona compartir, escuchar... sentir*

##### Coherencia

*Porque hacemos lo que decimos*

#### Propuestas de valor para los grupos de interés de Meliá Hotels International



Estos nuevos valores conformarán la nueva cultura corporativa de la Compañía y serán integrados en el trabajo diario. De esta manera, Meliá Hotels International se compromete a ofrecer una propuesta de valor a todos sus grupos de interés que permita construir relaciones de con-

fianza y beneficio mutuo a largo plazo: clientes, equipo humano, propietarios, inversores, proveedores, la sociedad en su conjunto y, a través de la preservación del medio ambiente, también a las generaciones futuras.

## MODELOS DE GESTIÓN HOTELERA

**Propiedad:** Meliá Hotels International es propietaria mayoritaria del inmueble, gestora de la unidad de negocio y empleadora del personal. La capacidad de decisión reside en la Compañía.

**Alquiler:** Meliá Hotels International alquila el inmueble o negocio hotelero por periodos de tiempo determinados, prorrogables o no, gestiona la unidad de negocio y es empleadora del personal. La capacidad de decisión está explicitada en el contrato.

**Gestión:** Meliá Hotels International ofrece su conocimiento y experiencia como Compañía hotelera líder; ofreciendo su modelo de gestión y portfolio de marcas, a cambio de unos honorarios. Asimismo, se pueden ofrecer una serie de servicios complementarios a la gestión.

**Franquicia:** Meliá Hotels International ofrece el uso de sus marcas y su gestión comercial, a cambio de unos royalties, velando asimismo porque los estándares de marca se cumplan en todo momento.

## 2.2 PLAN ESTRATÉGICO 2012 - 2014

De manera simultánea a estos cambios se presentó el **Plan Estratégico 2012-2014**. La estrategia futura de Meliá Hotels International nace como respuesta a la actualización de la Misión y Visión de la Compañía y persigue una transformación y un reposicionamiento en diversos ámbitos:

- Transitar de una compañía **Propietaria** a una compañía **Gestora**.
- De una orientación a **Costes** a una clara focalización a la generación de **Ingresos**.
- Evolucionar su portfolio: de **Asset Heavy** a **Asset Light**.
- Pasar de un **Cliente Ajeno**, con alto grado de intermediación a un **Cliente Propio**, fidelizado y más cercano a la Compañía.

Para alcanzar estos cambios se apoyará en sus fortalezas: el valor de sus marcas y su solvencia financiera. Además aprovechará las oportunidades que la expansión internacional, los nuevos mercados y la globalización de la estructura de soporte a los mismos, le brindarán.

Para implementar estos cambios, y alcanzar el nuevo posicionamiento deseado, el Plan Estratégico 2012-2014 se articula en torno a **cinco líneas estratégicas**, que marcan las prioridades

del negocio, y **tres palancas estratégicas** que dan soporte a estas líneas.

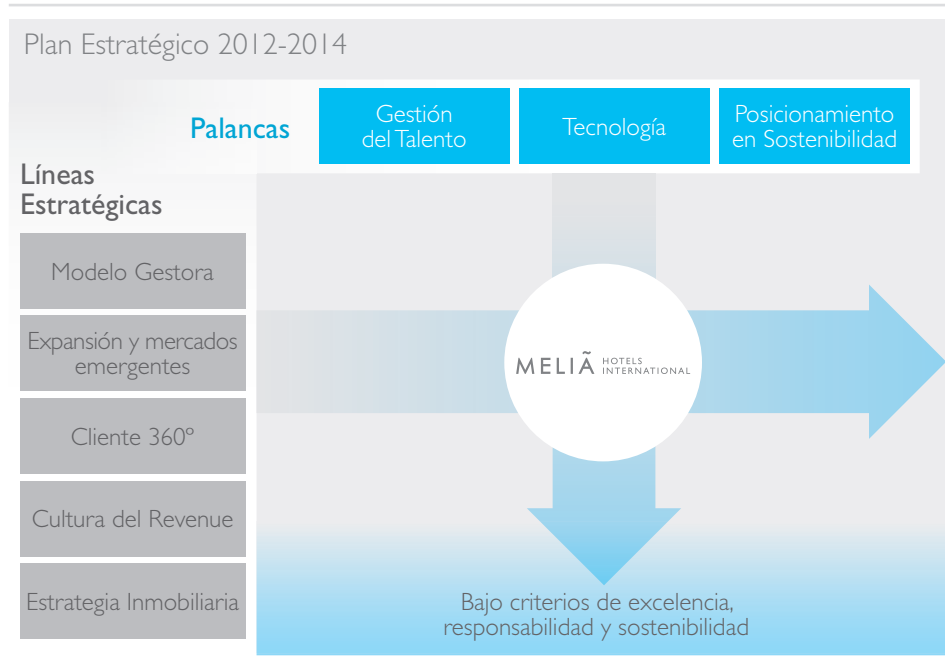
### Líneas Estratégicas

Cada una de las líneas estratégicas tiene una contribución directa a los objetivos estratégicos y a la misión de la Compañía:

- **Modelo Gestora:** Transitar de una compañía propietaria con hoteles en gestión a una compañía gestora propietaria de activos.
- **Expansión y Mercados Emergentes:** Reforzar el liderazgo de Meliá Hotels International a nivel mundial, priorizando el crecimiento en mercados emergentes, y consolidar nuestro liderazgo en el segmento vacacional.
- **Cliente 360°:** Fidelizar a nuestros clientes a través de una experiencia personalizada, superando sus expectativas.
- **Cultura del Revenue:** Pasar de una compañía enfocada a la cultura del coste con gestión de ingresos, a una compañía centrada en la cultura del revenue con una eficiente gestión del coste.
- **Estrategia Inmobiliaria:** Consolidar la función inmobiliaria como propietario y promotor, creando y realizando valor para el grupo.

En 2011 se presentó el Plan Estratégico 2012-2014, que persigue una transformación y un reposicionamiento en diversos ámbitos.

Con el nuevo Plan Estratégico se persigue potenciar el modelo de negocio sostenible de Meliá Hotels International.



#### Palancas Estratégicas

Las palancas estratégicas contribuyen a dotar a la Compañía de la capacidad y de los medios para alcanzar los objetivos estratégicos de la forma deseada:

- **Gestión del Talento:** Impulsar un modelo de gestión de personas que facilite el logro de los objetivos estratégicos potenciando el talento interno.
- **Tecnología:** Aprovechar y adecuar la tecnología del grupo a las necesidades de las áreas, para convertirlo en una ventaja competitiva.

- **Posicionamiento en Sostenibilidad:** Potenciar el modelo de negocio sostenible de Meliá Hotels International y lograr que los grupos de interés elijan a la Compañía por ser una empresa hotelera responsable. Dentro de esta palanca 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 el punto 4.4 de este informe. EC2-I

### 2.3 INNOVACIÓN

Meliá Hotels International apuesta por la innovación como valor clave de la organización y factor decisivo para la generación de crecimiento. Tras los últimos años, marcados por una coyuntura económica desfavorable, la innovación vuelve a recuperar su estatus de prioridad estratégica para la organización.

En Meliá Hotels International se quiere cuidar al máximo el conocimiento y el talento existentes en la organización y convertir a la Compañía en un lugar de trabajo multicultural, dinámico

y motivador. Y sobre todo, se quiere reconocer la participación e implicación de todo su equipo humano. La innovación es una actitud que permitirá identificar nuevas oportunidades para invertir en el futuro y poner en práctica acciones a ayuden a transformarlas en valor y crecimiento.

## 2.4 EXPANSIÓN

En los próximos años la expansión de la Compañía estará focalizada en el crecimiento internacional, con un modelo de crecimiento a través de fórmulas poco intensivas en capital, principalmente en gestión y alquiler. Se potenciará sobre todo el crecimiento en el segmento medio-alto.

En 2012 se ha establecido un objetivo de firma de próximas aperturas de más de 80 hoteles, y un objetivo de incorporaciones efectivas al portafolio a lo largo del año de 25 hoteles.

---

En 2012 se incorporarán efectivamente 25 hoteles al portfolio de la Compañía.

---

## 2.5 ARQUITECTURA Y GESTIÓN DE MARCAS

Cada una de las ocho marcas de Meliá Hotels Internacional define un estilo de vida y una forma de entender la hospitalidad y el servicio en cualquier parte del mundo. Gran Meliá, Meliá, ME, Ininside, Tryp by Wyndham, Sol, Paradisus y Club Meliá, son referentes de mercado, dentro de sus respectivos segmentos.

### Gran Meliá

Gran Meliá reúne los hoteles más selectos donde la elegancia y el glamour son los pilares básicos de la marca. Con una arquitectura tradicional, desde el estilo neoclásico a lo contemporáneo, esta cartera de hoteles y complejos, han sido diseñados para complacer a los viajeros más sofisticados. Los hoteles Gran Meliá se encuentran localizados en los destinos más solicitados de ocio y negocios, y gracias a sus únicos atributos de producto y servicio, desafían el concepto de perfección, para ofrecer una experiencia sublime que sorprenda en cada momento. En Gran Meliá, cada detalle está cuidado para asegurar que la experiencia de nuestros huéspedes sea única e inolvidable. Los hoteles Gran Meliá disponen del primer concepto de servicio con marca propia, *Red Glove Service*, así como también de la exclusiva zona Red Level, un área que reúne la experiencia más refinada, con zonas de acceso privado y el servicio más exclusivo y personalizado.

### Meliá

Meliá Hotels & Resorts destaca por sus hoteles urbanos y vacacionales con instalaciones en localizaciones preferentes en los principales destinos turísticos y de negocios del mundo. Los hoteles gozan de un gran prestigio internacional y son la mezcla perfecta entre diseño y funcionalidad. Meliá es la opción perfecta para satisfacer las necesidades del viajero de negocios y ocio, gracias a la orientación a la satisfacción del cliente y atención personalizada de la que la marca hace gala.

Meliá sigue invirtiendo esfuerzos en su expansión, creando nuevas experiencias y atributos que satisfagan las necesidades del cliente. Desde los nuevos conceptos gastronómicos a la apuesta por la salud y el relax gracias a las instalaciones de Spa, *Wellness & Fitness*, todos los atributos de la marca hacen que cada estancia se convierta en un viaje de experiencias que perduren en el tiempo.

### ME

La marca más vanguardista de Meliá Hotels International. Un nuevo concepto de hotel con gran personalidad en el que el diseño de vanguardia, la cocina internacional, la más alta tecnología y la música más avanzada tienen un papel fundamental. Los hoteles ME están presentes en las ciuda-

MELIÁ  
HOTELS & RESORTS

GRAN MELIÁ  
HOTELS & RESORTS

ME  
BY MELIÁ

Paradisus  
RESORTS

INNSIDE  
BY MELIÁ

TRYP  
BY WYNDHAM

Sol Hotels

CLUB MELIÁ

des más importantes del mundo, así como en los mejores destinos vacacionales entregando a sus huéspedes lo inesperado. ME ofrece un servicio personalizado que va más allá del alojamiento. La atención al cliente se ha construido en torno a cuatro atributos: Recuérdame, Experimentame, Energízame y Desafíame, la perfecta combinación para crear la atmósfera que estimula los sentidos y conecta con el ritmo de vida de cada uno, con el AURA de cada cliente, que constituye la esencia del hotel. Los hoteles bajo esta marca han sido concebidos para aquellos viajeros que están en sintonía con la vanguardia, que buscan no sólo calidad, sino experiencias individualizadas y vibrantes en un ambiente cosmopolita, reflejo de sus necesidades profesionales y deseos personales. Por todo ello, las experiencias visuales de los espacios ocupan un lugar muy destacado en los hoteles ME.

### INNSIDE

Inside ofrece en Alemania y España hoteles marcados por su carácter urbano y vanguardista. La elegancia y orientación futurista son una pieza clave en los hoteles de esta marca, que tiene prevista una ambiciosa expansión por países europeos. Atmósfera, servicio y placer; aseguran una estancia relajante, para aquellos que decidan alojarse en los espacios únicos que ofrecen los hoteles, que lejos de ser únicamente establecimientos o fórmulas, suponen un modo de vida con gran reconocimiento. En los hoteles Inside se da cita un público individualista y exigente, con circunstancias y perspectivas semejantes y que requiere de un producto moderno y con personalidad.

### TRYP by Wyndham: Own the City

TRYP by Wyndham da una cálida bienvenida al viajero apasionado, para que explore algunas de las ciudades más dinámicas y con mayor atractivo cultural del mundo. Cerca de 100 hoteles en 62 ciudades de Europa y Latinoamérica, incluyendo Barcelona, Berlín, Buenos Aires, Frankfurt, Lisboa, Madrid, París, Sao Paulo, así como próximamente New York y Medellín. Hoteles urbanos por excelencia, modernos, con una magnífica relación calidad / precio, han sido concebidos para satisfacer las necesidades del viajero, tanto de ocio como de negocio. Los empleados de Meliá Hotels International demuestran su pasión por la ciudad y por la gente día a día, en todo lo que hacen. Habitaciones con concepto en función del motivo del viaje del cliente: *Premium Room*, para las mujeres y hombres

de negocio; *Fitness Room*, para hacer kilómetros sin salir de la habitación; y las *Family Room*, ideales para desplazamientos en familia. Conexión a Internet de alta velocidad y todo tipo de detalles que garantizan el confort y descanso de sus huéspedes.

Una oferta gastronómica variada, sana y acorde a la demanda actual, destacando especialmente los desayunos TRYP *Sencillos Placeres*. Para organizar con éxito y gran facilidad, todo tipo de eventos de empresa, *BE Successful* pone a disposición de nuestros clientes, paquetes de reuniones que simplifican la contratación e incluyen todo el sabor de una reconfortante pausa, con nuestros *Coffee Breaks TRYP*; y *Menus TRYP A tu gusto*, y por supuesto, los servicios audiovisuales, técnicos y la profesionalidad del equipo humano que garantiza el éxito de la reunión.

### Sol

Los hoteles Sol, son los establecimientos ideales para disfrutar de las vacaciones en familia más divertidas. Ubicados en los principales destinos turísticos del Mediterráneo y el Caribe, estos hoteles cuentan con confortables habitaciones, una amplia gama de restaurantes y bares, piscinas de gran tamaño y un extenso programa de actividades a la carta, pensadas para que todos sus huéspedes, desde los más pequeños a los más mayores, disfruten al máximo de sus días de ocio. Las vacaciones adquieren la auténtica dimensión de diversión en familia (*Family Fun*), una opción vacacional basada en la diversión en todo momento y para todas las edades. La marca Sol ha creado una serie de innovadores conceptos con los que ofrecer la más amplia variedad de servicios a sus clientes. Entre ellos destacan los buffets tematizados *Fun Food*, los programas de actividades y las áreas *The Flintstones Land*, una nueva manera de pasar unas vacaciones llenas de actividad, con los personajes favoritos de los niños, los Picapiedra.

Además algunos hoteles han incorporado a los personajes de la serie de televisión *Lazy Town* en sus programas de animación infantil, con el objetivo de fomentar entre los niños es estilo de vida saludable que inspiran sus protagonistas.

### Paradisus

Paradisus Resorts proporciona una experiencia romántica sublime a las parejas y unas vacaciones excepcionales a las familias, en un ambiente sofisticado, donde los clientes gozan de un *Todo Incluido*

de lujo, y en los que la acción principal es dejarse llevar por los exóticos y privilegiados parajes del Caribe, en que se encuentran estos hoteles. Caracterizados por su original y único estilo arquitectónico, los Paradisus ofrecen un sinnúmero de sensaciones a sus huéspedes, gracias a sus exclusivos servicios, aderezados en todos los casos por una extensa y exquisita oferta culinaria. De su prestigioso servicio todo incluido, destaca la gran variedad gastronómica, así como su servicio *Royal Service* solo para adultos, el *Family Concierge* como la máxima experiencia de lujo diseñada específicamente para familias, además de una gran diversidad de experiencias enriquecedoras para todos sus clientes.

## Club Meliá

Club Meliá es un club de vacaciones diseñado para proporcionar a sus socios una amplia oferta de los destinos más exóticos y espectaculares para sus vacaciones, año tras año. Proporciona a sus miembros, el servicio de primera clase, que caracteriza a los hoteles de la Compañía en todo el mundo, y lo une al concepto del más completo y flexible club de vacaciones del mercado hotelero. Club Meliá ha llegado a ser un negocio estratégico para Meliá Hotels International y se ha desarrollado como una actividad totalmente integrada y autosuficiente dentro de la Compañía.

## 2.6 PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS RECIBIDOS POR NUESTROS HOTELES EN 2011

PAIS	PREMIADO	ORGANIZACIÓN	PREMIO/RECONOCIMIENTO
ALEMANIA	Innside Dresden	TripAdvisor	Certificado de Excelencia 2011
	Innside Frankfurt Niederrad	TripAdvisor	Certificado de Excelencia 2011
	Meliá Berlín	Best Business Hotel Alemania	Travel Award 2011
		Expedia	Expedia Insiders' Select 2011
		Holiday Check	Top Hotel Award 2011
		Hotel.de	Mejor puntuación: 91% (basado en 1.066 opiniones)
		TripAdvisor	Travellers' Choice Award
	Meliá Frankfurt Niederrad	Hotel.de	Top Rate Hotel
	Meliá Luxemburgo	TripAdvisor	Certificado de Excelencia 2011
Tryp Berlin Mitte	TripAdvisor	Certificado de Excelencia 2011	
Tryp Frankfurt	BTME (Business Travel Meeting Events)	Certified Conference Hotel	
ARGENTINA	Meliá Buenos Aires	TripAdvisor	Certificado de Excelencia 2011
BRASIL	Meliá Brasil 21	TripAdvisor	Hotel Recomendado TripAdvisor 2011
		1ª Edición del Premio Caio de Sostenibilidad	Jacaré de Ouro y Jacaré de Prata por dos iniciativas presentadas
	Tryp Brasil 21	TripAdvisor	Hotel Recomendado TripAdvisor 2011
	Tryp Convention Brasil 21	TripAdvisor	Hotel Recomendado TripAdvisor 2011
BULGARIA	Meliá Grand Hermitage	Segunda Ceremonia Nacional de Spa	Mejor Centro de Spa de Hotel
	Sol Nessebar Palace	Exposición Culinaria Varna 2011	La Chef de Sol Nessebar Palace (Bulgaria), Sra. Dessi Prodanova, ganó el primer premio
CABO VERDE	Meliá Tortuga	Web CNNgo	Puesto 18 entre los 50 mejores bares de playa del mundo
CHINA	Gran Meliá Shanghai	TripAdvisor	Certificado de Excelencia 2011
CROACIA	Gran Meliá Villas Daios Cove Crete	Busche Verlag	Diamond Award 2011 al mejor SPA Internacional.
	Sol Garden Istra y Camping Park Umag	Ministerio croata de Medio Ambiente, Planificación Física y Construcción	Hotel Amigo del Medio Ambiente
CUBA	Meliá Las Dunas	Neckerman	Premio Primo 2012
	Paradisus Río de Oro	Monarc.ca	Mejor hotel del área del Caribe en valoración general
		Neckerman	Premio Primo 2011
		First Choice Holidays & Thomson Holidays	Hotel preferido como destino de sus vacaciones en Cuba por los clientes
ESPAÑA	Corporativo Palma	European Foundation for Health, Research and Education (EFHRE)	Espacio Cardioseguro
	Gabriel Escarrer Julià	European Hospitality Awards	Lifetime Achievement
	Gran Meliá Fénix	The Leading Hotels of the World	Mejor puntuación de todos los hoteles LHW de la ciudad de Madrid.
	Gran Meliá Palacio de Isora	TUI-UK	Gold Award
	Gran Meliá Victoria	TripAdvisor	Certificado de Excelencia 2011
	Meliá Alicante	Fundación Fuego	Safehotel
		TripAdvisor	Certificado de Excelencia 2011
	Meliá Barcelona	TripAdvisor	Certificado de Excelencia 2011
	Meliá Bilbao	TripAdvisor	Certificado de Excelencia 2011
	Meliá Cabo Real	TripAdvisor	Certificado de Excelencia 2011
	Meliá Castilla	TripAdvisor	Certificado de Excelencia 2011
	Meliá Golf Vichy Catalán	Today's Golfer & Your Golf Travel	2º mejor hotel y campo de golf de España.
	Meliá Granada	Fundación Banco de Alimentos de Granada	Premios a la Generosidad 2011
TripAdvisor		Certificado de Excelencia 2011	

PAIS	PREMIADO	ORGANIZACIÓN	PREMIO/RECONOCIMIENTO
ESPAÑA	Meliá La Quinta	TripAdvisor	Certificado de Excelencia 2011
	Meliá Madeira Mare	TripAdvisor	Certificado de Excelencia 2011
	Meliá Maria Pita	TripAdvisor	Certificado de Excelencia 2011
	Meliá Palas Atenea	TripAdvisor	Certificado de Excelencia 2011
	Meliá Sierra Nevada	TripAdvisor	Certificado de Excelencia 2011
	Meliá Sitges	EMAS	Premio honorífico a 10 años con la Certificación Medioambiental
	Sol Gavilanes	Thomas Cook	Excelencia en el Servicio
		TUI Alemania	Premio Campeón Medioambiental
	Sol Guadalupe	TripAdvisor	Certificado de Excelencia 2011
	Sol La Palma	AISLP (Infosida de La Palma)	Premio solidario
	Sol Menorca	TUI Alemania	Premio Tui Umwelt Champion 2011
	Sol Pelicanos Ocas	Asociación Empresarial Hotelera de la Provincia de Alicante	Hotelero del Año, a Javier Luri, Director gerente del hotel Sol Pelicanos Ocas.
	Sol Príncipe	TripAdvisor	Certificado de Excelencia 2011
Tryp Cibeles	TripAdvisor	Certificado de Excelencia 2011	
Tryp Palma	TripAdvisor	Certificado de Excelencia 2011	
FRANCIA	Meliá Colbert	TripAdvisor	Certificado de Excelencia 2011
	Meliá Royal Alma	TripAdvisor	Certificado de Excelencia 2011
	Tryp Francois	TripAdvisor	Certificado de Excelencia 2011
GRECIA	Gran Meliá Villas Daios Cove en Creta	Busche Verlag	Premio al Mejor Resort SPA 2011
	Meliá Atenas	TripAdvisor	Certificado de Excelencia 2011
INDONESIA	Gran Meliá Jakarta	ASEAN Green Hotel	ASEAN Green Hotel 2012
		Ministerio de Medio Ambiente	Blue Rating Award
		Ministerio de Turismo y Economía Creativa de la República de Indonesia.	Premio Nacional Green Hotel Standard
		Premios Agoda.com	Golden Circle Award 2011
	Meliá Bali	Royal Bali Network International y Bali Convex Nusa Dua	Uno de los mejores hoteles de Bali
		ASEAN Green Hotel	ASEAN Green Hotel 2012
		Comité de Estándares del ASEAN Green Hotel	Premio ASEAN
		Fundación IBCA, junto al Ministerio de Cultura y Turismo de Indonesia.	"Mejor Hotel & Servicio Excelente" en los Internacional Business & Company Awards de 2011
		Ministerio de Trabajo	Bipartit 2011
		Tsunami Ready Certified	Tsunami Ready 2011
Meliá Benoa	ASEAN Green Hotel	ASEAN Green Hotel 2012	
	Ministerio de Turismo de Indonesia	Premio Nacional Hotel Green	
	Tri Hita Karana	Medalla de Oro	
Meliá Purosani	TripAdvisor	Certificado de Excelencia 2012	
ITALIA	Meliá Milano	TripAdvisor	Certificado de Excelencia 2011
	Meliá Roma Aurelia Antica	TripAdvisor	Certificado de Excelencia 2011
MALASIA	Meliá Kuala Lumpur	ASEAN Green Hotel	ASEAN Green Hotel 2012
MÉXICO	Gran Meliá Cancún	Autoridades de Ecología	Reconocimiento especial por el cuidado y conservación de la Tortuga Marina
		World Travel Awards 2011	Resort Líder en México y Centro América
	ME Cabo	Travellers' Choice	Hotel más Moderno del 2011
		Travelocity Top Hotel	Premio a la Excelencia
	ME Cancun	CCN Internacional	World's 50 Best Beach bars
		Condé Nast Traveler	2011 READERS CHOICE AWARDS
	Meliá Cozumel	MLT Vacations	Premio de Calidad 2011
	Meliá Azul Ixtapa	TripAdvisor	Certificado de Excelencia 2011
	Meliá México Reforma	Instituto de Turismo Responsable	Hotel Biosfera
		Secretaría de Turismo y la Secretaría de Salud	Renovación del Distintivo "H" con una calificación de 100%.
Meliá Puerto Vallarta	Transat	Calificación de Hotel Verde	
	TripAdvisor	Certificado de Excelencia 2011	
	American Resort Development Association	Primer premio en la categoría Relaciones con Clientes.	
Club Meliá	RCI	RCI Gold Crown Resort	
PERÚ	Meliá Lima	Asociación de Conserjes de Hoteles del Perú	Manuel Arias, uno de los nueve conserjes distinguidos por las llaves de Clef D'OR
		TripAdvisor	Certificado de Excelencia 2011
PORTUGAL	Meliá Madeira Mare	LusoCristal Consulting	Foresee Gold Certificate of Excellent Food Hygiene Standards
	Meliá Madeira Mare	TripAdvisor	Certificado de Excelencia 2011
REINO UNIDO	Meliá White House	Investors in People	Premio nacional de formación y el desarrollo del personal
REPÚBLICA DOMINICANA	Meliá Caribe Tropical	Wedding by Oceans	Preferred Partner para bodas
	Paradiseus Palma Real	Travelocity	Travelocity Excellence Award
	Paradiseus Palma Real	Wedding by Oceans	Prefered Parnert para bodas
VENEZUELA	Gran Meliá Caracas	Latin Trade	Hotel superior para viajes de negocio en América Latina
VIETNAM	Meliá Hanoi	Asociación Vietnamita de Víctimas del agente Orange/ Dioxina	Certificado al Mérito



### 3 Valor de Gobierno Corporativo



Meliá Düsseldorf | Alemania

#### 3.1 PRINCIPALES MAGNITUDES

45% de consejeros independientes  
vs. 45% en 2010

2,4 M € remuneración total consejeros  
vs. 2,15 M € en 2010

2,39 M € remuneración total alta dirección  
vs. 1,85 M € en 2010

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.

El máximo órgano de gobierno es el Consejo de Administración. Actualmente el Consejo de Administración está formado por un total de once Consejeros. Para más información sobre la com-

posición del Consejo de Administración léase la sección B.1 del Informe Financiero.

Durante el ejercicio 2011 tan sólo se ha producido un cambio en el Consejo de Administración: el representante de la Caja de Ahorros del Mediterráneo ha pasado a ser José Francisco Ibáñez Llompart, sustituyendo a Armando Sala Loret.

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

Consejero Ejecutivo	
Consejero Independiente	
Consejero Dominical	
Secretario	

NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DEL CONSEJERO	REPRESENTANTE	CARGO
Gabriel Escarrer Juliá		Presidente
Sebastián Escarrer Jaume		Vicepresidente
Gabriel Escarrer Jaume		Vicepresidente; Consejero Delegado
Juan Vives Cerdá		
Hoteles Mallorquines Consolidados S.A.	Mª Antonia Escarrer Jaume	
Luis María Díaz de Bustamante		Secretario
Alfredo Pastor Bodmer		
Caja de Ahorros del Mediterráneo	José Francisco Ibáñez Llompart	
Emilio Cuatrecasas Figueras		
Amparo Moraleda Martínez		
Juan Arena de la Mora		

#### Comisión de Auditoría y Cumplimiento

NOMBRE	CARGO
Alfredo Pastor Bodmer	Presidente
Juan Arena De La Mora	Vocal
Juan Vives Cerda	Vocal
Juan Ignacio Pardo	Secretario

## Comisión de Nombramientos y Retribuciones

NOMBRE	CARGO
Alfredo Pastor Bodmer	Presidente
Amparo Moraleda Martínez	Vocal
Gabriel Escarrer Jaume	Vocal
Hoteles Mallorquines Consolidados, S.A.	Vocal
Sebastian Escarrer Jaume	Vocal
Gabriel Cánaves	Secretario

Consejero Ejecutivo	
Consejero Independiente	
Consejero Dominical	
Secretario	

## Comisión de Estrategia

NOMBRE	CARGO
Hoteles Mallorquines Consolidados, S.A.	Presidente
Alfredo Pastor Bodmer	Vocal
Juan Vives Cerda	Secretario - Vocal

## Transparencia

Meliá Hotels International dispone de un proceso de auto evaluación, mediante el cual el propio Consejo evalúa anualmente el desempeño de sus funciones.

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 art. 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.

Por otra parte, la retribución variable de los altos directivos de Meliá Hotels International está vinculada al desempeño de la organización, de forma que una parte de dicha retribución depende directamente de los resultados de EBITDA, Calidad y Clima. La retribución a largo plazo está ligada a varios ámbitos: evolución del valor de la acción, resultados de la Compañía y resultados de los negocios. 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 percibe son en concepto de dietas por asistencia a los Consejos o Comisiones.

## Código Ético de Meliá Hotels International

La propia evolución de la Compañía ha hecho que se tome conciencia de la necesidad de revisar y mejorar su marco de comportamiento a fin de alinearlo con los nuevos valores y garantizar de ese modo la mejor cohesión y protección de todos sus empleados, contribuyendo también a mejorar la relación diaria con los grupos de interés.

En el año 2011 la Compañía cerró la fase de diseño del Código Ético de Meliá Hotels International. En el año 2012 se completará la redacción del texto y se diseñará e implantará un plan de formación y comunicación del mismo.

Lo que significa la puesta en práctica de los nuevos valores, especialmente en su vertiente ética, es lo que el Código desarrollará. Con su publicación la Compañía adquirirá un fuerte compromiso público con todos sus grupos de interés y, especialmente, con sus empleados.

## Auditoría

A lo largo de 2011 se han llevado a cabo a nivel global un total 168 auditorías internas<sup>1</sup>, frente a las 170 de 2010, 139 a hoteles y 29 a otras unidades de negocio y oficinas corporativas.

<sup>1</sup> Dichas auditorías evalúan el cumplimiento de procesos, procedimientos y cumplimientos tanto internos como legales en un total de 181 puntos, divididos en 25 categorías.

En el año 2011 la Compañía cerró la fase de diseño del Código Ético de Meliá Hotels International.

A lo largo de 2011 se han llevado a cabo a nivel global un total 168 auditorías internas.

SO4-1 y 2 > Durante el ejercicio de 2011, cuatro han sido los casos en los que a través del Departamento de Auditoría Interna, se ha detectado un uso fraudulento de activos o efectivo de la empresa en beneficio particular de determinados empleados. Esta circunstancia ha dado lugar a la adopción inmediata de las medidas disciplinarias correspondientes (despido); sólo en uno de los supuestos y en respuesta a la demanda interpuesta por el empleado despedido por despido improcedente, se han iniciado actuaciones por la vía legal resueltas a favor de la empresa.

#### Comportamiento Directivo

Meliá Hotels International dispone de una normativa interna de recursos humanos que regula el comportamiento directivo y que, con independencia de la legislación que resulte aplicable, debe asumir todo el personal directivo del Grupo. Esta normativa regula conflictos de interés y uso de información confidencial y privilegiada, la igualdad de oportunidades y quejas.

SO3-1 y 2 > Aunque no existe un programa de formación específico en Meliá Hotels International contra la corrupción, la lucha contra la misma es parte esencial de los valores de la Compañía, que establecen que la ética debe siempre orientar la gestión.

Además, 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 organización, 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.

#### Cumplimiento Normativo

En 2011 Meliá Hotels International no ha hecho ninguna aportación económica ni en especie a partidos políticos. <SO6

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 normativa 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 obtener el correspondiente recibo de dicho importe, así como observar los demás términos y condiciones previstas en dicha norma.

En 2011 Meliá Hotels International no ha sido sancionado con multas significativas<sup>2</sup> por prácticas monopolísticas o contra la libre competencia, anticompetitivas o por el incumplimiento de las leyes y regulaciones, no dándose casos en los que se haya requerido acudir a mecanismos de arbitraje judicial. <SO7-1 y 2 <SO8-1 y 2

<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.

## 4 Valor Medioambiental



Gran Meliá Palacio de Isora | España

### 4.1 PRINCIPALES MAGNITUDES

27 establecimientos certificados en medio ambiente  
vs. 29 en 2010

Reducción del 5,9% de kg de CO<sub>2</sub> por estancia<sup>3</sup>  
vs. 4,3% en 2010

Disminución del 9,75% de m<sup>3</sup> de consumo  
de agua por estancia<sup>2</sup>  
vs. 8,4% en 2010

<sup>3</sup> Promedio periodo 2007-2011 | respecto del promedio de referencia de los años 2004-2006, en los 82 hoteles de España que llevan en el proyecto SAVE desde 2007.

## 4.2 COMPROMISO CON EL MEDIOAMBIENTE

Los problemas que le ha tocado resolver a las generaciones actuales provocarán que las organizaciones que no se adaptan desaparezcan. Existe una crisis económica, motivada por una crisis de valores, una crisis ecológica de dimensiones impresionantes, una crisis de seguridad frente al terrorismo y una crisis de confianza en el empresario que, después de los políticos, es el agente social peor valorado por los ciudadanos.

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 cual debería repercutir 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 EEUU 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.

## 4.3 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.

### Agua:

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.

La gestión medioambiental está incluida en la Política Global de Sostenibilidad de Meliá Hotels International, de la que emanan una serie de principios y actuaciones que se recogen en la estrategia de la Compañía.

Desde la sede central, 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.

SO1 > En relación a las iniciativas para mitigar el impacto de nuestra actividad y atendiendo al principio de precaución, dentro del nuevo sistema de preaperturas diseñado a lo largo del año 2010, 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 autóctona.

## Certificaciones

Los sistemas de gestión medioambiental pueden constituir para los hoteles, una herramienta de mejora continua, en cuanto a su actividad diaria y al impacto ejercido sobre el medio natural. Asi-

mismo, al ser certificados por una tercera parte independiente, se otorga una mayor credibilidad y transparencia a las acciones que los establecimientos llevan a cabo.

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

Meliá Hotels International cuenta con hoteles que ostentan cuatro tipos distintos de certificaciones ambientales. Por un lado, la norma ISO 14001 y el Reglamento europeo EMAS, que abarcan la gestión medioambiental de la empresa y pueden ser adoptados por organizaciones públicas y privadas de cualquier sector industrial. Por otro, los estándares EarthCheck (antiguo Green Globe) y Hotel de la Biosfera, que contemplan, no sólo requisitos medioambientales, sino también otros requerimientos propios de la sostenibilidad, como aspectos socioeconómicos y culturales.

La Compañía cerró el año 2011 con 27 hoteles certificados en sistemas de gestión medioambiental, frente a los 29 de 2010, los cuales ostentan un total de 30 certificaciones, frente a las 32 de 2010, tal y como se puede observar en la tabla **Hoteles con certificado**.

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

## Cumplimiento Normativo

En lo referente al cumplimiento de la normativa ambiental vigente, en 2011 la Compañía recibió una única sanción significativa. El hotel ME Madrid recibió resolución y carta de pago referente a una sanción de 18.600 EUR por contaminación acústica.

## 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 que los hoteles puedan ir asumiendo estas pautas de forma progresiva 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 básico y prioritario dentro de cada ámbito. Por tanto, se deberá dar prioridad a su consecución, de forma progresiva y teniendo en cuenta 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.

< EN26-1

< EN26-2 y 3

< EN28-1, 2 y 3

## Hoteles con certificado

		BIOSPHERE HOTEL	EARTH CHECK	ISO 14001	EMAS
Paradisus Punta Cana	(Punta Cana, República Dominicana)				
Paradisus 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 Azul Ixtapa	(Ixtapa, México)				
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)				
Gran Meliá Palacio de Isora	(Tenerife, España)				
ME Cancún	(Cancún, México)				
ME Madrid Reina Victoria	(Madrid, España)				
ME Barcelona	(Barcelona, España)				
Tryp Bellver	(Mallorca, España)				
Tryp Palma	(Mallorca, España)				
Sol Pinet Playa	(Ibiza, España)				
Sol Milanos Pingüinos	(Menorca, España)				
Sol Menorca	(Menorca, España)				
Sol Falcó	(Menorca, España)				
Sol Gavilanes	(Menorca, España)				
		15	5	6	4

## 4.4 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.

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 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 la estrategia 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*.

- Posibilidad de generar una ventaja competitiva por una percepción positiva del cliente de las actuaciones realizadas por la Compañía, para mitigar los efectos del cambio climático en sus instalaciones, servicios y productos ofrecidos.

### Riesgos y Oportunidades del Cambio Climático

EC2-2) Las oportunidades y riesgos del cambio climático para el sector hotelero en general y la Compañía en particular, fueron identificados en 2008, en colaboración con la Fundación Entorno, a través de la publicación “*Adaptación. Liderazgo empresarial ante el cambio climático en España*”.

Los riesgos identificados han sido incorporados en el mapa de riesgos de la Compañía como un único riesgo genérico denominado “Efecto negativo del cambio climático” y son los siguientes:

- Pérdida de atractivo turístico de destinos que puedan volverse demasiado cálidos, carentes de agua o expuestos a incendios forestales, o bien por descenso de las precipitaciones en forma de nieve, en destinos de montaña.
- Daños en las instalaciones por la mayor ocurrencia y gravedad de fenómenos meteorológicos extremos y por una posible subida del nivel del mar. Igualmente, puede conllevar un aumento de la prima de seguros y recorte de coberturas para infraestructuras.
- Incremento de los costes laborales, derivados del aumento de fenómenos meteorológicos extremos, como huracanes o inundaciones y cómo afecta a la mano de obra residente, en el entorno de las instalaciones turísticas.

Las **oportunidades** identificadas son:

- Oportunidades de expansión en destinos en los que el cambio climático incremente su valor turístico por disponer de una climatología más agradable.
- Extensión de la temporada alta en ciertos destinos turísticos en los que las temperaturas cálidas (no extremas) se mantengan durante más tiempo.

### Identificación y Cuantificación del Impacto en Materia de Cambio Climático

En 2011, Meliá Hotels International ha calculado la huella de carbono correspondiente a los hoteles incluidos en el proyecto SAVE basándose en el estándar **GHG Protocol**. Para los alcances 1 y 2 esto ha supuesto la evaluación de un total del 54% del portfolio de la Compañía, y un total de 189.626 toneladas de CO<sub>2</sub>e, - 47.384 toneladas del alcance 1 y 142.278 toneladas del alcance 2. Para el alcance 3 se han estimado los datos de transporte de empleados mediante una muestra estadísticamente representativa, dando un total de 31.034 toneladas de CO<sub>2</sub>e. Los resultados son los siguientes:

ALCANCE 1	47.348 tCO <sub>2</sub>
ALCANCE 2	142.278 tCO <sub>2</sub>
ALCANCE 3 (Transporte de empleados)	31.034 tCO <sub>2</sub>
<b>TOTAL</b>	<b>220.660 tCO<sub>2</sub></b>

Nota: no se reportan datos de 2010 debido al cambio en la metodología de cálculo y a la diferencia en el perímetro de reporte (130 hoteles en 2010 frente a 166 en 2011).

RATIOS HUELLA (ALCANCE 1,2,3)*	
kgCO <sub>2</sub> e/estancia	12,0
tCO <sub>2</sub> e/hotel-año	1.142

\* Limitado al transporte de empleados.”

Las emisiones totales de gases de efecto invernadero, para los 166 hoteles objeto de la memoria, después de 2011 y para los alcances 1 y 2 más transporte de empleados, suman un total de 220.660 toneladas de CO<sub>2</sub>e, según el resultado arrojado por el cálculo de la Huella de Carbono descrito anteriormente.

### HUELLA DE CARBONO

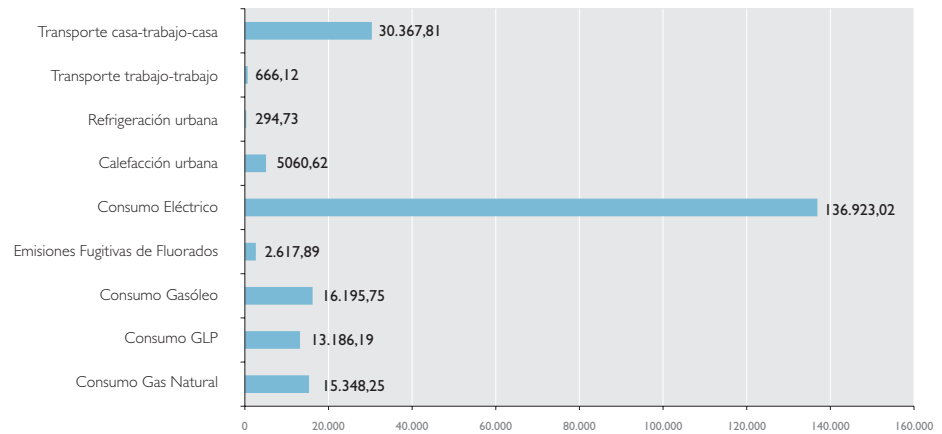
La huella de carbono representa la totalidad de gases de efecto invernadero que se emiten a la atmósfera de forma directa o indirecta por un individuo, organización o producto. En el caso de una empresa hotelera, la huella de carbono mide las emisiones de gases de efecto invernadero que se producen con 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.

## EMISIONES POR FUENTES

(Alcance SAVE Mem. Sost. 2011)

tCO<sub>2</sub>e/año



En 2011 Meliá Hotels International redujo sus emisiones de CO<sub>2</sub> en 5.550.025 kg de CO<sub>2</sub>.

### Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero

EN18-1 > 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 los productos y servicios ofrecidos:

- **Emisiones directas:** programa SAVE, proyecto de construcción sostenible, eficiencia energética en la retribución variable 2011, sistemas de Green IT.
- **Reducción de emisiones indirectas:** proyecto de compras responsables que fomentará la priorización de productos que minimicen la emisión de CO<sub>2</sub> en su producción.

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, impulsado en el 2007 y con 201 hoteles acogidos al mismo, ha quedado probada y forma parte de la cultura de gestión de la Compañía. En esta memoria únicamente se reportan los datos correspondientes a 166 hoteles que comprenden todos los hoteles en propiedad y alquiler a nivel global más los hoteles en gestión de España.

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 SAP BW. Cada mes se realiza un seguimiento de 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.

EN18-2 < 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 5,9% de kilogramos de CO<sub>2</sub> por estancia, en el periodo 2007-2011 respecto al periodo 2004-2006, lo que traducido a valores absolutos supone una reducción de 5.550.025 kg de CO<sub>2</sub>. 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

EN5-2 <

EN18-1 > durante el 2011 se han invertido aproximadamente 657.000 EUR en 25 proyectos de ahorro y eficiencia energética. De estos 25 proyectos, 18 corresponden a inversiones de optimización de iluminación donde se ha reemplazado iluminación convencional por tecnología LED y bajo consumo.

EN6-1 > Por otra parte, a través de mantenimiento, se ha continuado con la estandarización de iluminación eficiente en todos 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 puede ser la tecnología LED, fluorescencia, halógenas eco y equipos electrónicos. Todo ello sin necesidad de inversión.

Otras de las acciones que se han seguido impulsando durante el 2011 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 nitrosos.

En 2011 se han invertido aproximadamente 657.000 EUR en 25 proyectos de ahorro y eficiencia energética.

EN3-3 > El consumo total de combustibles fósiles ha ascendido a un total de 740.545GJ

CONSUMOS ENERGÉTICOS TOTALES*					
	2011	Δ%	2010	Δ%	2009
EN4 > Electricidad (MWh/GJ)	342.042 / 1.231.351	+68%	203.593 / 732.934	+6,87%	190.496 / 685.78
EN3-1 > Gas natural (m³/ GJ)	7.100.634 / 276.996	+39,02%	5.107.769 / 199.254	+19,13%	4.287.000 / 167.255
EN3-1 > GLP (t/GJ)	4.411 / 203.791	+176,41%	1.596 / 73.727	+40,34%	1.137 / 52.535
EN3-1 > Gasóleo (m³/GJ)	6.126 / 259.758	+19,05%	5.146 / 196.353	+14,85%	4.480 / 170.965
<b>TOTAL (GJ)</b>	<b>1.971.897</b>	<b>+63,1%</b>	<b>1.202.269</b>	<b>+11,7%</b>	<b>1.076.541</b>

\* Solo se incluyen los hoteles SAVE en propiedad y alquiler de España e Internacional, más los hoteles en gestión de España incluidos en el programa SAVE. Estos eran 166 en 2011. En 2010 y 2009 solo se tienen en cuenta los hoteles de España que eran respectivamente 130 y 121.

AHORROS SAVE*					
	2011	Δ%	2010	Δ%	2009
EN6-2 > Electricidad (MWh/GJ)	5.330 / 19.188	+88,33%	2.830 / 10.189	+10,1%	2.871 / 9.255
Gas natural (m³/ GJ)	-55.647 / -2.165	+165,64%	84.556 / 3.299	-24,1%	111.482 / 4.349
GLP (t/GJ)	ND	ND	ND	ND	ND
Gasóleo (m³/GJ)	1.142 / 43.586	+134,9%	486 / 18.560	-10,4%	543 / 20.712
EN5-1 > <b>Total (GJ)</b>	<b>60.609</b>	<b>+189,1%</b>	<b>32.048</b>	<b>+6,6%</b>	<b>34.316</b>

\* En 2011 sólo se incluyen los hoteles SAVE en propiedad y alquiler de España e Internacional, más los hoteles de gestión en España que llevan en el proyecto SAVE desde 2007, los cuales eran 82. En 2010 y 2009 sólo se incluyen los hoteles SAVE de España que llevan en el proyecto desde 2007, los cuales eran 86 en 2010 y 90 en 2009.

NOx (t)					SOx(t)				
2011	Δ%	2010	Δ%	2009	2011	Δ%	2010	Δ%	2009
48,2	+48%	32,5	+16%	28,0	20,5	+19%	17,2	+14%	15,0

\* Solo se incluyen los hoteles SAVE en propiedad y alquiler de España e Internacional, más los hoteles en gestión de España incluidos en el programa SAVE. Estos eran 166 en 2011. En 2010 y 2009 solo se tienen en cuenta los hoteles de España que eran respectivamente 130 y 121.

CONSUMO ENERGÉTICO POR FUENTES PRIMARIAS PARA LOS HOTELES SAVE (GJ)*												
FUENTE	DE	ES	FR	GR	IT	LU	MX	PE	PR	UK	DO	VE
Carbón	6.889	24.659	108	769	976	0	4.374	52	ND	1.258	5.990	0
Petróleo	258	12.584	23	173	583	0	6.777	83	ND	52	29.450	1.433
Gas	2.114	71.281	79	248	3.312	718	20.514	702	ND	1.964	6.231	1.675
Biomasa	695	1.769	8	5	135	13	403	29	ND	108	90	0
Residuos	258	1010	15	0	76	17	0	0	ND	39	0	0
Nuclear	3.615	35.003	1.537	0	0	0	1.556	0	ND	820	0	0
Hidroeléctrica	662	19.347	232	127	1.202	210	3.957	1.178	ND	106	4.523	8.316
Geotérmica	1	0	0	0	120	0	999	0	ND	0	0	0
Solar fotovoltaica	176	3.992	1	1	15	5	2	0	ND	0	0	0
Solar térmica	0	15	0	0	0	0	0	0	ND	0	0	0
Eólica	1.035	25.059	30	57	147	16	88	0	ND	110	0	0
Mareomotriz	0	0	2	0	0	0	0	0	ND	0	0	0
Otras	170	226	0	0	14	0	0	0	ND	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>15.874</b>	<b>194.943</b>	<b>2.034</b>	<b>1.380</b>	<b>6.581</b>	<b>979</b>	<b>38.669</b>	<b>2.045</b>	<b>17.374</b>	<b>4.458</b>	<b>46.283</b>	<b>11.424</b>

\* Solo se incluyen los hoteles SAVE en propiedad y alquiler de España e Internacional, más los hoteles en gestión de España incluidos en el programa SAVE. Estos eran 166 en 2011. Fuente: Basado en estadísticas de la International Energy Agency sobre el mix eléctrico de los respectivos países, año 2009.

La Compañía recibió una puntuación de 74 puntos sobre 100 en transparencia en el Carbon Disclosure Project Iberia 125.

### Concienciación y formación

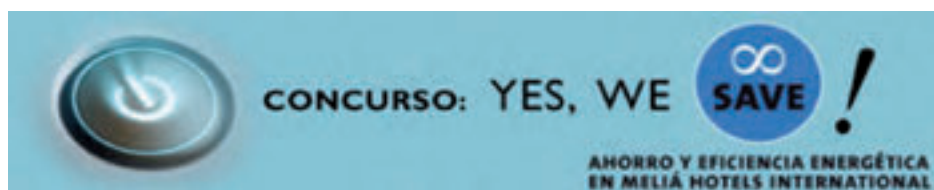
Una de las principales líneas de trabajo de SAVE es la concienciación y formación del personal. Para ello se realizan cursos, charlas, concursos y actualización periódica del "Espacio SAVE", en el Portal del Empleado de la Compañía, con medidas de ahorro (para aplicar tanto en el hotel como en la vida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

Cabe destacar en el 2011 el concurso **YES, WE SAVE!** cuyo objetivo era dar a conocer las iniciativas impulsadas por los hoteles en materia de ahorro y eficiencia energética, y premiar aquellas más innovadoras y con mayor impacto desde el punto de vista de ahorro energético e hídrico.

### Reporte y Comunicación

En 2011, 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<sup>2</sup> de las 125 empresas de mayor capitalización bursátil de España y Portugal, así como la transparencia en el reporte de las mismas.

La Compañía ha recibido 74 puntos sobre 100 en la categoría de *Carbon Disclosure*, que mide la transparencia, frente a los 26 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, evaluación que aparece este año por primera vez y 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.



## 4.5 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 de reducir 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 2011 en los 166 hoteles contemplados que forman parte del proyecto SAVE, fue de 7.763.447 m<sup>3</sup>, frente a los 3.503.699 m<sup>3</sup> del 2010 en los 130 hoteles de España. El volumen de agua ahorrada en 2011 fue de 274.188 m<sup>3</sup>, frente a los 266.797 m<sup>3</sup> de 2010.

EN8-2 > La Compañía no dispone actualmente de procedimientos estandarizados para desglosar el agua consumida según su procedencia, ni para medir la captación de agua por fuentes afectadas. Señalar que en la memoria de 2010 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 reportar este dato al finalizar el Plan Estratégico 2012-2014.

EN9 >

### 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 pública.

En 2011, el 97% de los establecimientos de la Compañía vertió sus aguas residuales en las redes de saneamiento municipales, al igual que en 2010, para su transporte y tratamiento adecuado en la plantas de depuración que hayan determinado las Administraciones Públicas de cada zona.

Así, el 3% de los hoteles de Meliá Hotels International disponía de un sistema de depuración propio. 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 1.538.149 m<sup>3</sup>, frente a los 1.662.053 m<sup>3</sup> de 2010. La Compañía no dispone de procedimientos centralizados para el reporte relacionado con la calidad del agua vertida en términos de DQO, DBO5, Nitratos, Fosfatos, pH, conductividad, temperatura, oxígeno disuelto y sólidos en suspensión.

Según los datos disponibles, de este volumen, un total de 244.194 m<sup>3</sup> – el 16% - fue reutilizado, sobre todo, para el riego de jardines y campos de golf, frente a los 831.356 m<sup>3</sup> de 2010 que suponían un 50%. La diferencia en el porcentaje de reutilización de agua residual es debida fundamentalmente a la indisponibilidad del dato en el caso de los complejos Playa Bávaro y Paradisus Punta Cana en 2011.

El volumen de agua reutilizada sobre el total consumida por la organización supone un 3,0%.

La Compañía no cuenta todavía con un sistema de gestión centralizado para el registro del volumen de aguas residuales y de vertidos al medio.

A lo largo de 2011 no se han producido derrames accidentales significativos en ninguna de las unidades de negocio de Meliá Hotels International.

< EN21-1

< EN21-2

< EN10-1

< EN10-2

< EN25

< EN23-1, 2 y 3

---

El volumen de agua ahorrada en 2011 fue de 274.188 m<sup>3</sup>.

---

ESTABLECIMIENTOS	m³ VERTIDOS		m³ REUTILIZADOS		%	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Meliá Purosani	45.138	103.678	13.735	31.100	30%	30%
Gran Meliá Jakarta	101.358	128.164	8.113	8.211	8%	6%
Meliá Gorrriones	101.930	116.439	101.930	98.973	100%	85%
Meliá Golf Vichy Catalán	17.516	15.993	17.516	15.993	100%	100%
Paradisus Playa Conchal <sup>1</sup>	--	176.508	--	176.508	--	100%
Complejo Playa Bávaro <sup>2</sup>	966.550	1.070.171	ND	449.471	ND	42%
Gran Meliá Palacio de Isora	81.000	51.100	81.000	51.100	100%	100%
Paradisus Punta Cana	202.757	--	ND	--	ND	--
Meliá Zanzibar <sup>3</sup>	21.900	--	21.900	--	100%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>1.538.149</b>	<b>1.662.053</b>	<b>244.194</b>	<b>831.356</b>	<b>16%</b>	<b>50%</b>

1 Establecimiento desafiado 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

#### 4.6 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 tóner y cartuchos de impresora, los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEEs) 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 RAEEs considerados peligrosos.

En 2011 la Compañía ha estado 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.

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

EN22-2

EN22-1

### Aceite vegetal usado

En 2011 se ha continuado con los acuerdos marco en España para la recogida de aceite vegetal usado, pilas y residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEEs).

La cantidad total de aceite vegetal recogido durante 2011 fue de 45.801 kg.

	2011	2010
<b>Total</b>	45.801 kg	44.087 kg
<b>Por hotel</b>	594,82 kg (77 hoteles)	595,68 kg (74 hoteles)

### RAEEs en los hoteles de España

(Residuos de aparatos eléctricos y electrónicos a excepción de lámparas de bajo consumo y tubos fluorescentes)

En 2011, la cantidad total de RAEEs recogidos bajo este acuerdo fue de 40.818 kg.

	2011	2010
<b>Corporativo</b>	355 kg	1.630 kg
<b>Hoteles</b>	40.463 kg	270 kg
<b>Total</b>	40.818 kg	1.900 kg
<b>Por hotel</b>	2.380,18 kg (17 hoteles)	270 kg (1 hotel)

El incremento es debido básicamente a la consolidación progresiva de un servicio que comenzó a prestarse en septiembre de 2010 y que durante 2011 ha empezado a ser usado por los establecimientos de forma regular.

### Lámparas fluorescentes y de bajo consumo

En 2011, la cantidad neta de lámparas de bajo consumo recogidas por AMBILAMP fue de 4.074 kg.

	2011	2010
<b>Total</b>	4.074 kg	5.612 kg
<b>Por hotel</b>	88,50 kg (46 hoteles)	431,70 kg (13 hoteles)

### Pilas usadas

En 2011, la cantidad total de pilas usadas fue de 640 kg, en 11 hoteles, resultando en un total de 58,18 kg/hotel.

### 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, en menor medida, los residuos eléctricos y electrónicos (RAEE), residuos de envases, fluorescentes, pilas, tóner y cartuchos de tinta, envases de productos de limpieza, etc.

En 2011, la cantidad de residuos de papel y cartón generados y destinados a reciclaje en la sede central de la Compañía ha sido de 18.225 kg, frente a los 12.200 kg de 2010.

Asimismo, las cantidades recogidas en las oficinas corporativas de otros residuos han sido de 40 kg de pilas, 37,5 kg de tubos fluorescentes y 355 kg de RAEEs.

## 4.7 PRESERVACIÓN DE LA BIODIVERSIDAD

### EN12-1 > 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 abandono del establecimiento que puedan causar alteraciones en el medio natural como cambios de uso del suelo, deforestación, alteración de recursos hídricos, degradación de suelos, generación de estrés hídrico, contribución a la pérdida de arrecifes de coral de la zona, entre otros.
- 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.

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. < EN12-2

### Presencia en Enclaves Naturales

Meliá Hotels International se encuentra presente en una serie de países que cuentan con puntos calientes (hotspots) de biodiversidad, aquellas 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.

Aunque la Compañía ha detectado estos espacios adyacentes y su ubicación, no dispone todavía del tamaño de las áreas de hábitats protegidos. Tampoco se han realizado actividades de restauración de hábitats en estas áreas. EN13-1 y 2

## EN11 > Lista de hoteles identificados, cercanos o adyacentes, a espacios naturales protegidos

ESTABLECIMIENTO	SUPERFICIE (m <sup>2</sup> )	ESPACIO PROTEGIDO
Gran Meliá 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
Gran Meliá Salinas	59.658	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 Génova	980	Pelagos Sanctuary for Mediterranean Marine Mammals. Italia
Meliá Gormiones	85.000	Parque Natural de Jandía. España
Meliá Jardines del Teide	24.038	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	30.000	Parque Natural de la Bahía de Cádiz. España
Meliá Santo Domingo	19.770	Parque Nacional Litoral Sur de Santo Domingo. República Dominicana
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 Zanzibar	315.000	Kiwengwa Pongwe Forest Reserve. Tanzania.
Sol Alcudia Center	10.691	Parc Natural S'Albufera de Mallorca. España
Sol Calas de Mallorca Resort	57.495	Área Natural de Especial Interés de Calas de Mallorca. España
Sol Cyrene	28.600	Parque Nacional Ras Mohammed. Egipto
Sol Falcó	41.493	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 Menorca	10.336	Reserva Mundial de la Biosfera. España
Sol Milanos Pingüinos	7.614	Menorca Reserva Mundial de la Biosfera. España
Sol Sancti Petri Aptos.	30.000	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

#### EN14 > Principales Actuaciones

No se dispone en la actualidad de una estrategia a nivel global en materia de biodiversidad. Inicialmente se adquirió el compromiso de reportar sobre esta estrategia en la memoria de 2011, pero no ha sido posible desarrollarla hasta el momento. Se espera poder reportarla al finalizar el Plan Estratégico 2012-2014.

EN13-3 > La actuación más destacable a nivel corporativo en relación a la protección de la biodiversidad ha sido el apoyo económico de 7.143 € al proyecto de la ONG Acción Natura de Conservación del Oso Pardo en Los Pirineos. Esta cantidad es la

obtenida de la bonificación recibida por la recogida de aceite vegetal en los establecimientos de España y que fue íntegramente destinada a dicha ONG.

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.

#### EN30 > 4.8 GASTOS E INVERSIONES MEDIOAMBIENTALES

---

En 2011 los gastos e inversiones en medio ambiente ascendieron a un total de 6.423.606 €.

---

En 2011 los gastos e inversiones en medio ambiente, contabilizados a través de los sistemas centralizados de la Compañía, ascienden a un total de 6.423.606 €, frente a los 6.150.880 € de 2010, desglosado en los siguientes conceptos:

- Gastos de servicios de recogida de residuos, análisis bacteriológicos de agua, certificaciones e iniciativas en medio ambiente: 803.757 €, frente a los 708.680 € de 2010.

- Gastos derivados del pago de cánones de alcantarillado, basuras y abastecimiento de agua por valor de 4.962.300 €, frente a los 4.949.736 € de 2010.
- Inversiones en eficiencia energética e hídrica dentro del Proyecto SAVE por valor de 657.549 €, frente a los 492.464 € de 2010.

## 5 Valor Humano



### 5.1 PRINCIPALES MAGNITUDES

36.622 empleados  
vs. 35.728 en 2010

532 cursos de formación específica en seguridad y salud laboral  
vs. 100 en 2010

128 nacionalidades  
vs. 109 en 2010

90.414 horas de formación en España  
vs. 77.899 horas en 2010

### Tienes la palabra, encuesta de clima, compromiso y cultura

Uno de los objetivos de Meliá Hotels International es conocer la satisfacción del empleado. La encuesta de clima laboral es la herramienta que se utiliza para evaluar el grado de aceptación del empleado de la cultura, gestión y procedimientos de la empresa así como el ambiente en el que realiza su actividad profesional.

**Tienes la palabra**, es la nueva 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 expresar 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 2011 han participado un total de 23.993 personas, frente a los 20.914 participantes de 2010, aportando su valoración sobre los siguientes temas:

- Imagen de la compañía
- Tarea profesional
- Gestión corporativa
- Responsabilidad y sostenibilidad
- Comunicación interna
- Alineación de las normas con los valores
- Igualdad
- Estabilidad laboral
- Confianza y coherencia
- Entorno y medios de trabajo
- Gestión y organización
- Formación y desarrollo
- Tiempo y personal suficiente
- Compensación y beneficios
- Horario y conciliación (corporativo)

Además, alineándose con el proyecto de nueva Cultura y Valores, la encuesta permite conocer la opinión de los profesionales sobre la cultura, los nuevos valores (identificación y práctica real) y el liderazgo. En concreto sobre los siguientes temas:

- Orientación de servicio al huésped
- Cultura del revenue (ingreso)
- Trabajo en equipo
- Orientación de corporativo a cliente huésped
- Proactividad y efectividad
- Actuar con confianza para innovar
- Coordinación entre departamentos (corporativo)

- Identificación con los valores
- Práctica efectiva de los valores
- Jefe inmediato
- Nivel superior al jefe inmediato
- Situación de los jefes (preguntas sólo para jefes)

Los resultados se hicieron públicos a nivel global a través de la gaceta interna **Tú también / Utoo** y también se presentaron detalladamente en cada uno de los hoteles y áreas de corporativo. Una vez analizados, se impulsó la elaboración participativa de planes de acción en los hoteles y áreas con el objetivo de preservar lo que haya que preservar y mejorar lo que haya que mejorar.

Debido al cambio de la metodología y la estructura de la nueva encuesta de clima, no es posible comparar resultados directamente con años anteriores. Cabe destacar, sin embargo, los resultados obtenidos en los apartados de **compromiso de los empleados con los éxitos y resultados de la empresa** (89% de respuestas entre 7 y 10 en una escala sobre 10), el **orgullo de pertenencia** (90%) y los **niveles de satisfacción** (82%) y **motivación** (82%) expresados. Todo ello, supone una base para reforzar la solidez y el futuro de Meliá Hotels International.

### Canales de Comunicación y Feedback (retroalimentación)

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.

Las herramientas son las que se describen a continuación:

#### Video-comunicados de la Dirección

Como cada año, el CEO de Meliá Hotels International, Gabriel Escarrer Jaume, hizo llegar su mensaje a final de año y aprovechando la celebración del cóctel de Navidad en los hoteles y corporativos, los empleados recibieron un nuevo video mensaje en el cual se hacía balance del año 2011 y se presentaba brevemente el contenido del nuevo Plan Estratégico 2012-2014.

## Procesos de comunicación en cascada

La comunicación en Meliá Hotels International siempre sigue un proceso de cascada, donde la información se transmite a los primeros niveles para que vaya bajando hasta todos los empleados.

### Portal del Empleado

Meliá Hotels International dispone del Portal del Empleado, que permite acceder a información corporativa, contenidos de utilidad, aplicaciones y servicios de la Compañía.

El Portal todavía no llega a todos los rincones en los que Meliá Hotels International está presente. Se puede acceder al Portal, bien a través de PC Points en los hoteles o bien a través de su equipos informáticos. Además, en 2011 se activó un acceso seguro al portal a través de Internet, lo cual permite acceder a sus contenidos desde cualquier ordenador con conexión a Internet, si bien no todo el mundo dispone todavía de un usuario de acceso al Portal.

### Gaceta Interna – “Tú También - Utoo”

La gaceta interna “Tú También – Utoo” se creó con el objetivo de facilitar el acceso a la comunicación interna de los empleados.

Su formato impreso y ligero permite llegar a todos los empleados, incluso los que no tienen ordenador en su puesto de trabajo. Además, existe una edición alemán-portugués, que se entrega a los hoteles de Meliá Hotels International en Portugal, Brasil, Alemania y Luxemburgo, y otra edición español-inglés.

La gaceta interna “Tú también – Utoo” ha permitido informar a todos los empleados acerca del cambio de marca, del cierre del Plan Estratégico 2008-2010 así como de los avances en el diseño de las nuevas líneas del Plan Estratégico 2012-2014 y de las nuevas aperturas.

## Diversidad

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.

El equipo humano de Meliá Hotels International estuvo formado en 2011 por 36.622\* personas, frente a las 35.728 personas de 2010. Los buenos resultados de la estrategia de expansión internacional ha propiciado que durante el ejercicio de 2011 se haya incrementado la plantilla total en 894 personas. < LA1-1

Entre la plantilla de personas que trabajan para la Compañía no existe un número de trabajadores autónomos significativo. < LA1-2

La plantilla media en España con discapacidad en la plantilla de la Compañía fue de un total de 14 hombres y 30 mujeres, lo que supone un porcentaje de un 0,51% sobre la plantilla media total de España. < LA13-2

El índice de rotación de Meliá Hotels International, a nivel mundial, entendido como las bajas no deseadas por la organización, fue del 3,75% en 2011, frente al 3,84% de 2010. A continuación se presentan una serie de tablas con los ratios relacionados con el equipo humano y su diversidad:

---

Durante el ejercicio 2011 se incrementó la plantilla total en 894 personas.

---

\* Incluye Cuba, Bulgaria y Egipto.

Plantilla media por zonas geográficas

LA1-1 y 5

	ESPAÑA		RESTO EMEA*		AMÉRICA		ASIA		TOTAL	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Corporativo	654	629	71	76	224	239	13	8	961	952
Hotel	8.611	8.900	3.140	3.039	19.850	19.968	2.702	2.869	34.302	34.776
Club Meliá	110	ND	0	0	566	ND	0	0	675	ND
Otras Actividades	226	ND	0	0	456	ND	0	0	682	ND
<b>TOTAL</b>	<b>9.601</b>	<b>9.529</b>	<b>3.210</b>	<b>3.115</b>	<b>21.095</b>	<b>20.207</b>	<b>2.715</b>	<b>2.877</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.

Plantilla media por niveles, género y geografía

LA1-5

	ESPAÑA			RESTO EMEA*			AMÉRICA			ASIA			TOTAL
	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total	
<b>Corporativo</b>	<b>296</b>	<b>358</b>	<b>654</b>	<b>27</b>	<b>45</b>	<b>71</b>	<b>116</b>	<b>107</b>	<b>224</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>962</b>
Director	95	34	129	12	3	15	28	11	39	1	2	3	187
Jefes Departamento	84	86	170	11	21	33	29	29	58	2	1	3	264
Personal Base	117	237	354	3	20	23	59	68	127	1	5	6	511
<b>Hotel</b>	<b>4.465</b>	<b>4.146</b>	<b>8.611</b>	<b>1.065</b>	<b>1.095</b>	<b>2.160</b>	<b>6.367</b>	<b>3.512</b>	<b>9.880</b>	<b>1.885</b>	<b>817</b>	<b>2.702</b>	<b>23.353</b>
Director	123	35	159	33	18	51	25	6	31	9	1	10	250
Jefes Departamento	912	557	1.468	130	133	263	920	494	1.414	156	68	224	3.370
Personal Base	3.430	3.554	6.984	901	944	1.846	5.423	3.012	8.435	1.720	748	2.468	19.733
<b>Club Meliá</b>	<b>38</b>	<b>72</b>	<b>110</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>217</b>	<b>188</b>	<b>404</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>514</b>
Otras Actividades	121	105	226	0	0	0	365	91	456	0	0	0	682
<b>TOTAL</b>	<b>4.920</b>	<b>4.681</b>	<b>9.601</b>	<b>1.091</b>	<b>1.140</b>	<b>2.231</b>	<b>7.065</b>	<b>3.899</b>	<b>10.964</b>	<b>1.889</b>	<b>826</b>	<b>2.715</b>	<b>25.511</b>

\* EMEA: Europe, Middle East & Africa. Datos 2011.

Plantilla media por tipo de jornada, género y geografía\*

LA1-4

	ESPAÑA			RESTO EMEA**			AMÉRICA			ASIA			TOTAL
	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total	
<b>Corporativo</b>	<b>283</b>	<b>339</b>	<b>621</b>	<b>23</b>	<b>38</b>	<b>61</b>	<b>116</b>	<b>107</b>	<b>223</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>907</b>
Completa	278	328	606	23	38	61	116	107	223	1	0	1	892
Parcial	5	11	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16
<b>Hotel</b>	<b>3.481</b>	<b>2.857</b>	<b>6.338</b>	<b>864</b>	<b>868</b>	<b>1.731</b>	<b>4.959</b>	<b>2.728</b>	<b>7.687</b>	<b>1.875</b>	<b>813</b>	<b>2.689</b>	<b>18.445</b>
Completa	3.400	2.742	6.142	823	825	1.647	4.959	2.728	7.687	1.875	813	2.689	18.165
Parcial	81	115	196	41	43	84	0	0	0	0	0	0	280
<b>Club Meliá</b>	<b>27</b>	<b>46</b>	<b>73</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>217</b>	<b>188</b>	<b>404</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>477</b>
Completa	26	40	66	0	0	0	217	188	404	0	0	0	470
Parcial	1	6	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7
<b>Otras Actividades</b>	<b>88</b>	<b>66</b>	<b>154</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>362</b>	<b>89</b>	<b>451</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>605</b>
Completa	73	62	135	0	0	0	362	89	451	0	0	0	586
Parcial	14	4	18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18
<b>TOTAL</b>	<b>3.878</b>	<b>3.308</b>	<b>7.186</b>	<b>887</b>	<b>905</b>	<b>1.792</b>	<b>5.654</b>	<b>3.112</b>	<b>8.766</b>	<b>1.877</b>	<b>813</b>	<b>2.690</b>	<b>20.434</b>

\* Datos 2011. Datos sobre plantilla con contrato fijo.  
 \*\* EMEA: Europe, Middle East & Africa.

LAI-3 } Plantilla media por tipo de contrato, género y geografía  
LAI3-1 }

	ESPAÑA			RESTO EMEA*			AMÉRICA			ASIA			TOTAL
	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total	
Fijo	3.878	3.308	7.186	887	905	1.792	5.654	3.112	8.766	1.877	813	2.690	20.434
Temporal	1.042	1.373	2.415	204	235	439	1.411	787	2.198	12	13	25	5.077
<b>TOTAL</b>	<b>4.920</b>	<b>4.681</b>	<b>9.601</b>	<b>1.091</b>	<b>1.140</b>	<b>2.231</b>	<b>7.065</b>	<b>3.899</b>	<b>10.964</b>	<b>1.889</b>	<b>826</b>	<b>2.715</b>	<b>25.511</b>

\* EMEA: Europe, Middle East & Africa. Datos 2011.

LAI-3 } Plantilla media por tipo de contrato, área de negocio, género y geografía

	ESPAÑA			RESTO EMEA*			AMÉRICA			ASIA			TOTAL
	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total	
<b>Corporativo</b>	<b>296</b>	<b>358</b>	<b>654</b>	<b>27</b>	<b>45</b>	<b>71</b>	<b>116</b>	<b>107</b>	<b>224</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>962</b>
Fijo	283	339	621	23	38	61	116	107	223	1		1	907
Temporal	14	19	32	3	7	10	0	0	0	3	9	11	54
<b>Hotel</b>	<b>4.465</b>	<b>4.146</b>	<b>8.611</b>	<b>1.065</b>	<b>1.095</b>	<b>2.160</b>	<b>6.367</b>	<b>3.512</b>	<b>9.880</b>	<b>1.885</b>	<b>817</b>	<b>2.702</b>	<b>23.353</b>
Fijo	3.481	2.857	6.338	864	868	1.731	4.959	2.728	7.687	1.875	813	2.689	18.445
Temporal	984	1.289	2.273	201	228	429	1.409	784	2.193	9	4	13	4.908
<b>Club Melia</b>	<b>38</b>	<b>72</b>	<b>110</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>217</b>	<b>188</b>	<b>404</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>514</b>
Fijo	27	46	73	0	0	0	217	188	404	0	0	0	477
Temporal	11	26	37	0	0	0	0	0	0	0	0	0	37
<b>Otras Actividades</b>	<b>121</b>	<b>105</b>	<b>226</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>365</b>	<b>91</b>	<b>456</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>682</b>
Fijo	88	66	154	0	0	0	362	89	451	0	0	0	605
Temporal	33	39	73	0	0	0	3	2	5	0	0	0	78
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>4.920</b>	<b>4.681</b>	<b>9.601</b>	<b>1.091</b>	<b>1.140</b>	<b>2.231</b>	<b>7.065</b>	<b>3.899</b>	<b>10.964</b>	<b>1.889</b>	<b>826</b>	<b>2.715</b>	<b>25.511</b>

\* EMEA: Europe, Middle East & Africa. Datos 2011.

LAI-1 } Pirámide de edad por género y geografía  
LAI3-3 }

	ESPAÑA			RESTO EMEA*			AMÉRICA			ASIA			TOTAL
	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total	
<20	0,4%	0,2%	0,3%	2,3%	2,2%	2,3%	1,7%	1,2%	1,6%	0,3%	0,2%	0,3%	1,0%
20-29	14,1%	17,4%	15,7%	35,8%	43,8%	39,9%	36,7%	39,5%	37,7%	16,2%	23,5%	18,4%	27,6%
30-39	27,1%	30,7%	28,8%	35,7%	32,2%	33,9%	35,7%	35,4%	35,6%	36,7%	44,2%	39,0%	33,3%
40-49	23,1%	26,2%	24,6%	16,0%	13,5%	14,8%	18,2%	18,0%	18,1%	38,6%	28,9%	35,6%	22,1%
50-60	31,9%	22,9%	27,5%	7,5%	7,1%	7,3%	6,7%	5,1%	6,1%	7,0%	3,1%	5,8%	14,2%
>60	3,5%	2,6%	3,0%	2,7%	1,1%	1,9%	1,0%	0,8%	0,9%	1,3%	0,2%	1,0%	1,8%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

\* EMEA: Europe, Middle East & Africa. Datos 2011.

## Plantilla por género y geografía

LA1-5

	ESPAÑA		RESTO EMEA*		AMÉRICA		ASIA		TOTAL	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Hombre	51,2%	51,8%	48,9%	46%	64,4%	64,6%	69,6%	69,9%	58,7%	59,1%
Mujer	48,8%	48,2%	51,1%	54%	35,6%	35,4%	30,4%	30,1%	41,3%	40,9%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100%</b>

\* EMEA: Europe, Middle East & Africa. Datos 2011.

## Número de contrataciones por edad, género y geografía

LA2-1,3 y 5

	ESPAÑA			RESTO EMEA*			AMÉRICA			ASIA			TOTAL
	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total	
<20	10	6	17	7	13	20	66	30	96	1	1	1	134
20-29	158	182	340	116	139	255	656	402	1.058	20	10	31	1.684
30-39	151	144	295	78	53	131	371	233	603	47	13	60	1.089
40-49	66	71	137	28	23	51	132	89	221	8	1	10	418
50-60	20	24	45	8	3	11	35	21	56	1	1	2	114
>60	1	1	1	1		1	7	4	10	10	1	10	23
<b>TOTAL</b>	<b>406</b>	<b>428</b>	<b>835</b>	<b>238</b>	<b>231</b>	<b>469</b>	<b>1.266</b>	<b>778</b>	<b>2.045</b>	<b>87</b>	<b>27</b>	<b>113</b>	<b>3.462</b>

\* EMEA: Europe, Middle East & Africa. Datos 2011.

## % de contratación / plantilla media desglosado por edad, género y geografía

LA2-2,4 y 6

	ESPAÑA			RESTO EMEA*			AMÉRICA			ASIA			TOTAL
	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total	
<20	59,10%	59,83%	59,38%	29,24%	50,02%	39,59%	53,94%	61,90%	56,20%	17,14%	39,27%	21,55%	52,34%
20-29	22,88%	22,31%	22,57%	29,75%	27,80%	28,66%	25,27%	26,14%	25,60%	6,65%	5,26%	6,11%	23,95%
30-39	11,34%	10,05%	10,67%	20,06%	14,45%	17,34%	14,69%	16,88%	15,47%	6,76%	3,51%	5,64%	12,84%
40-49	4,92%	5,79%	5,78%	15,85%	14,74%	15,33%	10,30%	12,59%	11,11%	1,15%	0,57%	1,00%	7,39%
50-60	1,30%	2,27%	1,70%	9,73%	4,22%	6,99%	7,42%	10,61%	8,37%	0,50%	3,61%	1,00%	3,13%
>60	0,30%	0,63%	0,44%	3,68%	0,00%	2,57%	9,52%	12,33%	10,39%	40,22%	41,32%	40,29%	5,05%
<b>TOTAL</b>	<b>8,26%</b>	<b>9,15%</b>	<b>8,70%</b>	<b>21,85%</b>	<b>20,25%</b>	<b>21,03%</b>	<b>17,93%</b>	<b>19,97%</b>	<b>18,65%</b>	<b>4,60%</b>	<b>3,21%</b>	<b>4,18%</b>	<b>13,58%</b>

\* EMEA: Europe, Middle East & Africa. Datos 2011.



LA2-7.9 y 11) Número de bajas voluntarias por edad, género y geografía

	ESPAÑA			RESTO EMEA*			AMÉRICA			ASIA			TOTAL
	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total	
<20	0	0	0	1	0	1	22	7	29	0	0	0	31
20-29	15	13	28	45	59	104	213	164	377	0	0	1	509
30-39	15	13	28	21	27	48	127	87	214	4	2	6	296
40-49	5	2	7	9	5	15	43	24	68	2	1	3	93
50-60	3	2	5	1	2	3	9	2	11	1	0	1	19
>60	0	0	0	1	0	2	4	2	6	0	0	0	8
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>30</b>	<b>69</b>	<b>79</b>	<b>93</b>	<b>172</b>	<b>418</b>	<b>286</b>	<b>704</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>956</b>

\* EMEA: Europe, Middle East & Africa. Datos 2011.

LA2-8.10 y 12) % de rotación voluntaria por plantilla media desglosado por edad, género y geografía

	ESPAÑA			RESTO EMEA*			AMÉRICA			ASIA			TOTAL
	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total	
<20	2,60%	0,00%	1,61%	3,29%	1,35%	2,32%	17,98%	14,28	16,93%	0,00%	0,00%	0,00%	11,91%
20-29	2,14%	1,62%	1,86%	11,55%	11,74%	11,65%	8,20%	10,68%	9,12%	0,00%	0,26%	0,10%	7,24%
30-39	1,14%	0,92%	1,03%	5,45%	7,37%	6,38%	5,02%	6,30%	5,47%	0,62%	0,50%	0,58%	3,49
40-49	0,48%	0,15%	0,31%	5,36%	3,41%	4,44%	3,37%	3,44%	3,40%	0,31%	0,40%	0,33%	1,64
50-60	0,19%	0,20%	0,19%	1,47%	2,07%	1,77%	1,83%	1,08%	1,60%	0,53%	0,00%	0,44%	0,53
>60	2,60%	0,01%	0,00%	4,66%	3,20%	4,22%	6,00%	5,23%	5,76%	0,00%	0,00%	0,00%	1,65
<b>TOTAL</b>	<b>0,79%</b>	<b>0,65%</b>	<b>0,72%</b>	<b>7,25%</b>	<b>8,19%</b>	<b>7,73%</b>	<b>5,91%</b>	<b>7,34%</b>	<b>6,42%</b>	<b>0,38%</b>	<b>0,40%</b>	<b>0,39%</b>	<b>3,75%</b>

\* EMEA: Europe, Middle East & Africa. Datos 2011.

LA13-2) Mujeres en puestos de responsabilidad por geografía – HOTELES

PAÍS	HOMBRE		MUJER	
	2011	2010	2011	2010
Alemania	68,8%	77,3%	31,2%	22,7%
Argentina	75,0%	66,7%	25,0%	33,3%
Brasil	59,0%	61,5%	41,0%	38,5%
Bulgaria	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Cabo Verde	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
China	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Croacia	0,0%	64,7%	0,0%	35,3%
Cuba	100,0%	95,7%	0,0%	4,3%
Emiratos Árabes	79,3%	0,0%	20,7%	0,0%
EEUU.	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Egipto	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%
España	84,8%	84,6%	15,3%	15,4%
Francia	28,7%	28,6%	71,3%	71,4%
Grecia	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Indonesia	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Italia	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%

PAÍS	HOMBRE		MUJER	
	2011	2010	2011	2010
Luxemburgo	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Malasia	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%
México	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Panamá	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Perú	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Portugal	0,0%	69,2%	0,0%	0,0%
Puerto Rico	100,0%	100,0%	0,00%	0,0%
Reino Unido	55,2%	100,0%	44,8%	0,0%
Rep. Dominicana	100,0%	100,0%	0,00%	0,0%
Tanzania	100,0%	0,0%	0,00%	0,0%
Uruguay	100,0%	100,0%	0,00%	0,0%
Venezuela	100,0%	100,0%	0,00%	0,0%
Vietnam	40,5%	100,0%	59,5%	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>83,3%</b>	<b>82,4%</b>	<b>16,8%</b>	<b>17,6%</b>

Incluye Directores de hotel

PAÍS	HOMBRE		MUJER	
	2011	2010	2011	2010
Alemania	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Brasil	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%
China	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
EE.UU.	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%
España	75,6%	76,7%	24,4%	23,3%
Hong Kong	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Reino Unido	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
México	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>79,6%</b>	<b>80,8%</b>	<b>20,4%</b>	<b>19,2%</b>

\* Incluye EVP (Executive Vice President), SVP (Senior Vice President) y VP (Vice President)

## Diversidad Cultural

La plantilla de Meliá Hotels International estuvo compuesta en 2011 por 128 nacionalidades, frente a las 109 de 2010.

### Top 5 nacionalidades plantilla (%)

PAÍS	2011	2010	2009
Española	34,06%	35,40%	50,09%
Dominicana	16,27%	16,81%	11,16%
Mexicana	13,12%	13,53%	5,45%
Indonesia	6,46%	5,92%	5,56%
Brasileña	4,72%	4,45%	4,31%

### Plantilla por nacionalidades (%)

PAÍS	2011	2010	2009
Afgana	0,006%	0,008%	0%
Albana	0,008%	0,015%	0,010%
Alemana	3,664%	3,648%	2,200%
Argelina	0,039%	0,043%	0,080%
Americana	3,473%	0,880%	1,180%
Angoleña	0,004%	0,006%	0,010%
Argentina	1,032%	1,039%	0,980%
Arubeña	0,013%	0,020%	0%
Australiana	0,007%	0%	0%
Austríaca	0,021%	0,027%	0,030%
Bahaman	0,005%	0%	0%
Bangladesí	0,027%	0,042%	0,060%
Barbadense	0,001%	0%	0%
Belga	0,112%	0,117%	0,210%
Beliceña	0%	0,004%	0,010%
Bielorrusa	0,005%	0,005%	0,010%
Birmana	0%	0,008%	0,010%
Bissau guineana	0%	0,009%	0%

PAÍS	2011	2010	2009
Boliviana	0,096%	0,089%	0,150%
Bosnia	0,009%	0,014%	0%
Botsuanesa	0,008%	0%	0%
Brasileña	4,715%	4,452%	4,310%
Británica	0,268%	0,266%	0,300%
Búlgara	0,122%	0,097%	0,110%
Burkinesa	0,004%	0%	0%
Caboverdiana	0,523%	0,007%	0,010%
Camboyana	0,004%	0,004%	0%
Camerunesa	0,025%	0,029%	0,030%
Canadiense	0,019%	0,027%	0,010%
Ceilanesa	0,056%	0,030%	0%
Checa	0,034%	0,024%	0,070%
Chilena	0,070%	0,066%	0,120%
China	2,023%	2,374%	0,150%
Chipriota	0,012%	0,012%	0%
Colombiana	0,531%	0,568%	1,010%
Congoleña	0,046%	0,046%	0,040%
Costarricense	0,034%	2,414%	1,870%

PAÍS	2011	2010	2009
Croata	0,081%	0,030%	0,010%
Cubana	0,424%	0,296%	0,400%
Dominicana	16,269%	16,812%	11,160%
Ecuatoriana	0,375%	0,404%	0,880%
Egipcia	0,027%	0,010%	0%
Eritrea	0,004%	0,004%	0%
Eslovaca	0,054%	0,052%	0,070%
Eslovena	0,007%	0,007%	0%
Española	34,062%	35,399%	50,090%
Estonia	0,003%	0,005%	0%
Etiópe	0,001%	0%	0%
Filipina	0,087%	0,069%	0,100%
Finlandesa	0,026%	0,030%	0,020%
Francesa	0,777%	0,630%	0,710%
Gabonesa	0,004%	0,004%	0%
Gambiana	0,019%	0,018%	0,020%
Georgiana	0,010%	0,014%	0,010%
Ghanesa	0,014%	0,011%	0,030%
Griega	0,216%	0,241%	0,210%
Guatemalteca	0,020%	0,005%	0%
Guayana	0,004%	0,004%	0%
Guineana	0,038%	0,020%	0,070%
Haitiana	0,269%	0,241%	0,080%
Hindú	0,050%	0,062%	0,060%
Holandesa	0,106%	0,098%	0,130%
Hondureña	0,016%	0,021%	0,020%
Húngara	0,044%	0,043%	0,050%
Indonesia	6,456%	5,922%	5,560%
Iraní	0,003%	0%	0%
Iraquí	0,008%	0,010%	0,010%
Irlandesa	0,016%	0,012%	0,030%
Islandesa	0,001%	0%	0%
Israelí	0,002%	0,005%	0,010%
Italiana	1,442%	1,347%	1,470%
Jamaicana	0,008%	0,004%	0%
Japonesa	0,001%	0,014%	0,010%
Jordana	0,004%	0,004%	0%
Kazajistaní	0,002%	0%	0%
Keniana	0,005%	0%	0%
Kirguizistaní	0,001%	0,004%	0%
Letona	0,024%	0,013%	0,010%
Libanesa	0,004%	0,005%	0,010%
Lituana	0,032%	0,024%	0,030%
Luxemburguesa	0,029%	0,033%	0,020%
Macedonia	0,008%	0,011%	0%
Malaya	0,734%	0,418%	0,620%
Malgache	0,003%	0%	0%
Malí	0,007%	0,012%	0,010%

PAÍS	2011	2010	2009
Marfileña	0,014%	0,017%	0%
Marroquí	0,354%	0,367%	0,720%
Mauriciana	0%	0,007%	0,010%
Mauritana	0,045%	0,575%	0,110%
Mayotesa	0,001%	0%	0%
Mexicana	13,115%	13,529%	5,450%
Micronesia	0,002%	0%	0%
Moldava	0,018%	0,016%	1,600%
Mongola	0,001%	0%	0%
Montenegrina	0,011%	0%	0%
Nepalí	0,010%	0,009%	0,010%
Nicaragüense	0,012%	0,102%	0,090%
Nigeriana	0,045%	0,043%	0,090%
Pakistaní	0,042%	0,036%	0,120%
Panameña	1,104%	0%	0%
Paraguaya	0,037%	0,050%	0,050%
Peruana	0,993%	0,921%	0,890%
Polaca	0,198%	0,181%	0,270%
Portuguesa	0,263%	0,517%	0,360%
Puertoricense	0%	0,004%	0%
Ruandesa	0,001%	0,004%	0%
Rumana	0,281%	0,258%	0,430%
Rusa	0,113%	0,097%	0,140%
Saharai	0%	0,020%	0%
Salomonesa	0,001%	0%	0%
Salvadoreña	0,008%	0%	0%
Senegalesa	0,067%	0,070%	0,190%
Serbia	0,010%	0,006%	0%
Sierraleonesa	0,012%	0,018%	0,010%
Siria	0,004%	0%	0%
Somalí	0,006%	0,004%	0%
Sueca	0,027%	0,021%	0,050%
Suiza	0,040%	0,035%	0,030%
Surafricana	0,008%	0,013%	0,010%
Tailandesa	0,013%	0,023%	0,010%
Taiwanesa	0,003%	0%	0%
Tanzana	0,042%	0%	0%
Togolesa	0,003%	0%	0%
Trinitense	0,007%	0%	0%
Tunecina	0,036%	0,046%	0,040%
Turca	0,062%	0,046%	0%
Ucraniana	0,126%	0,134%	0,260%
Ugandesa	0,004%	0,006%	0,010%
Uruguaya	0,334%	0,124%	0,320%
Venezolana	2,296%	2,138%	2,080%
Vietnamita	1,414%	0,008%	1,410%
Yemenita	0,004%	0%	0%
Yugoslava	0,005%	0%	0%

## CONVENIO INSERTA

En 2011, Meliá Hotels International firmó con la Fundación ONCE un 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 2011, se gestionaron 60 ofertas de empleo a través del Foro Inserta, se entrevistaron a 123 candidatos, de los cuales fueron contratados 35.

## 5.3 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

### Política de contratación

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

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 73% de directivos\* en Meliá Hotels International son locales<sup>1</sup>, frente a un 27% de expatriados. En 2010 las cifras eran 82% y 18% respectivamente. < EC7-3

\* Director de hotel. <sup>1</sup> Directivo local: Originario del país en el que se encuentra desarrollando su labor profesional. < EC7-1  
< EC7-4

### Directivos locales por países

DIRECTORES DE HOTEL	EXPATRIADO		LOCAL	
	2011	2010	2011	2010
<b>Alemania</b>	<b>14,5%</b>	<b>0,0%</b>	<b>85,5%</b>	<b>100,0%</b>
Hombre	20,8%	0,0%	79,2%	100,0%
Mujer	0,8%	0,0%	99,2%	100,0%
<b>Argentina</b>	<b>25,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>75,0%</b>	<b>100,0%</b>
Hombre	33,3%	0,0%	66,7%	100,0%
Mujer	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
<b>Brasil</b>	<b>24,6%</b>	<b>7,7%</b>	<b>75,4%</b>	<b>92,3%</b>
Hombre	27,8%	12,5%	72,2%	87,5%
Mujer	20,0%	0,0%	80,0%	100,0%
<b>Bulgaria</b>	<b>0,0%</b>	<b>20,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>80,0%</b>
Hombre	0,0%	20,0%	100,0%	80,0%
Mujer	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Cabo Verde</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
Hombre	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Mujer	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>China</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
Hombre	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Mujer	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Croacia</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>
Hombre	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Mujer	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
<b>Cuba</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
Hombre	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Mujer	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
<b>Emiratos Árabes</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
Hombre	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Mujer	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>EE.UU.</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
Hombre	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Mujer	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Egipto</b>	<b>50,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>50,0%</b>	<b>100,0%</b>
Hombre	50,0%	0,0%	50,0%	100,0%
Mujer	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

DIRECTORES DE HOTEL	EXPATRIADO		LOCAL	
	2011	2010	2011	2010
<b>España</b>	<b>5,7%</b>	<b>0,7%</b>	<b>94,3%</b>	<b>99,3%</b>
Hombre	4,9%	0,8%	95,1%	99,2%
Mujer	10,5%	0,0%	89,5%	100,0%
<b>Francia</b>	<b>42,8%</b>	<b>14,3%</b>	<b>57,2%</b>	<b>85,7%</b>
Hombre	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Mujer	60,0%	20,0%	40,0%	80,0%
<b>Grecia</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Hombre	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Mujer	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Indonesia</b>	<b>57,1%</b>	<b>100,0%</b>	<b>42,9%</b>	<b>0,0%</b>
Hombre	57,1%	100,0%	42,9%	0,0%
Mujer	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Italia</b>	<b>33,3%</b>	<b>0,0%</b>	<b>66,7%</b>	<b>100,0%</b>
Hombre	33,3%	0,0%	66,7%	100,0%
Mujer	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Luxemburgo</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
Hombre	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Mujer	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Malasia</b>	<b>65,1%</b>	<b>100,0%</b>	<b>34,9%</b>	<b>0,0%</b>
Hombre	65,1%	100,0%	34,9%	0,0%
Mujer	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>México</b>	<b>35,4%</b>	<b>0,0%</b>	<b>64,6%</b>	<b>100,0%</b>
Hombre	35,4%	0,0%	64,6%	100,0%
Mujer	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Perú</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
Hombre	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Mujer	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Puerto Rico</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
Hombre	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Mujer	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Reino Unido</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
Hombre	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Mujer	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%

DIRECTORES DE HOTEL	EXPATRIADO		LOCAL	
	2011	2010	2011	2010
<b>Rep. Dominicana</b>	<b>80,3%</b>	<b>40,0%</b>	<b>19,7%</b>	<b>60,0%</b>
Hombre	80,3%	40,0%	19,7%	60,0%
Mujer	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Tanzania</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
Hombre	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Mujer	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Uruguay</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Hombre	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Mujer	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

DIRECTORES DE HOTEL	EXPATRIADO		LOCAL	
	2011	2010	2011	2010
<b>Venezuela</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>
Hombre	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Mujer	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Vietnam</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>
Hombre	0,0%	100,0%	100,0%	0,0%
Mujer	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>26,3%</b>	<b>14,2%</b>	<b>73,7%</b>	<b>85,8%</b>

## LA12 > Política Retributiva

El 8,45% del total de la plantilla de Meliá Hotels International están incluidos dentro del sistema de evaluación del desempeño, frente al 16,44% de 2010 (sólo España). Su distribución es la siguiente:

## LA12 > Empleados con evaluación de desempeño

	España			Resto EMEA*			América			Asia			
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	
Corporativo	249	235	484	12	20	31	51	46	96	1	2	3	615
Hotel	619	388	1.007	175	205	380	91	63	154	0	0	0	1.542
Director	80	21	100	20	13	33	6	1	7	0	0	0	140
Jefes Departamento	485	297	782	48	43	91	66	49	115	0	0	0	987
Personal Base	55	70	125	108	149	256	19	14	33	0	0	0	414
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>868</b>	<b>623</b>	<b>1.491</b>	<b>187</b>	<b>225</b>	<b>412</b>	<b>142</b>	<b>109</b>	<b>251</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2.157</b>

\* EMEA: Europe, Middle East & Africa. Datos 2011. No incluye Brasil ni Asia.

En Meliá Hotels International, la gestión del desempeño es un elemento estratégico que debe ayudar a conseguir los objetivos globales de la organización.

El sistema de evaluación del desempeño es una técnica de gestión de recursos humanos que permite determinar la actuación de cada uno de los empleados, en relación con 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.

La evaluación del desempeño es un proceso de análisis que se produce de manera sistemática y periódica. En Meliá Hotels International se evalúa a los empleados anualmente, siendo necesaria al menos una revisión semestral de los mismos.

Los objetivos tienen las siguientes características:

- La retribución variable asignada al cumplimiento de los objetivos es un porcentaje sobre el salario base fijo bruto anual.
- Hay cuatro tipos de objetivos: económicos, estratégicos, de calidad y de desempeño.
- Existen objetivos corporativos, fijados desde la Dirección para cada función, 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.

Desde 2009, la retribución variable de los directivos de la Compañía incluye criterios de sostenibilidad.

EC3 > EC3-8 > Meliá Hotels International realiza aportaciones a pólizas de jubilación de prestación definida. El total acumulado a finales de 2011 fue de 5,3 millones de euros, tal y como se refleja apartado 15.2 en su Informe Financiero 2011, en comparación con los 5,7 millones de euros acumulados a finales de 2010. La información sobre las valoraciones contables y el modelo utilizado para calcular estas aportaciones se encuentra especificada en el capítulo 2.6 del informe financiero.

EC5 > El salario mínimo que Meliá Hotels International paga a sus empleados es, de promedio, un 15,6% superior al mínimo legal en los países de Europa, calculado en euros, y de un 2,85% superior en resto de países, calculado en Dólares Estadounidenses. En 2010, estas diferencias eran de 47% y 30,3% respectivamente. Esta diferencia se debe a que la crisis económica global ha hecho que haya más competencia en el mercado laboral, y por tanto se haya aumentado la demanda de puestos de trabajo, reduciéndose el coste. El detalle de los salarios mínimos por regiones en los que la Compañía tiene operaciones significativas<sup>2</sup> de los salarios mínimos, puede consultarse en la tabla **Salario bruto mensual mínimo: Meliá Hotels International vs. Salario mínimo legal**.

En la tabla **Diferencia de salarios medios por sexo (Hombre vs. Mujer)** pueden observarse las diferencias salariales por categorías profesionales entre hombres y mujeres en los países en los que disponemos de información fiable para calcularlo.

EC5-1 > **Salario bruto mensual mínimo: Meliá Hotels International vs. Salario mínimo legal**

	EMEA* (€)	
	2011	2010
Alemania	NA	NA
Bulgaria	50%	108%
Egipto	0%	205%
España	23%	82%
Francia	0%	0%
Grecia	24%	22%
Italia	NA	NA
Luxemburgo	0%	0%
Reino Unido	0%	ND
Tanzania	33%	0%

EC5-2 > <sup>2</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 tiene para sus empleados en esas regiones.

	AMERICA (\$)	
	2011	2010
Argentina	0%	15%
Brasil	48%	36%
EE.UU.	0%	0%
México	0%	0%
Panamá	ND	ND
Perú	0%	0%
Puerto Rico	0%	0%
República Dominicana	0%	0%
Uruguay	42%	ND
Venezuela	0%	31%

	AMERICA (\$)	
	2011	2010
China	ND	ND
Indonesia	0%	18%
Malasia	ND	NA
Vietnam	0%	67%

Datos 2011. En el caso de EEUU se ha utilizado como referencia el salario mínimo federal.

#### LA14 > Diferencia de salarios medios por sexo (Hombre vs. Mujer)

CORPORATIVO	ESPAÑA			MX	RD
	2011	2010	2009	2011	2011
EVP	NA (solo hombres)	ND	ND	NA (no existe la posición)	NA (no existe la posición)
SVP	47,0%	ND	ND	NA (no existe la posición)	NA (no existe la posición)
VP	16,0%	ND	ND	NA (no existe la posición)	NA (no existe la posición)
Director	12,0%	ND	ND	17,6%	NA (solo hombres)
Manager	16,0%	ND	ND	107,5%	NA (solo mujeres)
Executive	16,0%	ND	ND	NA (solo hombres)	NA (solo mujeres)
Assistant	-4,0%	ND	ND	19,0	25,4
HOTEL	2011	2010	2009	2011	2011
Director	13,6%	18,6%	15,0%	NA (solo hombres)	NA (solo hombres)
Subdirector	-0,9%	1,7%	17,0%	NA (no existe la posición)	NA (no existe la posición)
Jefes de Departamento	11,2%	11,9%	0,0%	30,1%	-10,8%
Personal Base	3,0%	4,3%	6,0%	8,5%	1,1%

Las cifras positivas son a favor de los hombres, las negativas a favor de las mujeres. EVP (Executive Vice President), SVP (Senior Vice President) y VP (Vice President)

## 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 ordenadores, alquiler de vivienda y vales de comida.

También aplica a empleados fijos de hoteles España (propiedad y alquiler) y únicamente con el seguro médico.

## Beneficios del Empleado

LA3

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 de la cadena. Estas tarifas se conocen como Tarifa Estrella.

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

Se detallan a continuación las categorías y número de acuerdos alcanzados en cada una de ellas:

• Finanzas y Seguros:	7
• Equipamiento Hogar:	6
• Informática / Telefonía:	2
• Viajes:	4
• Salud y Estética:	16
• Ocio y Deporte:	6
• Automoción:	2
• Otros:	4

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

## 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 son la base de los mismos.

En 2011 se dio un paso más en la conciliación profesional y personal en las oficinas corporativas de Palma y Madrid. El nuevo horario suponía hacer 15 minutos más, de lunes a jueves, para poder tener un horario de 8.30h a 15.30h, todos los viernes del año.

---

En 2011 se integraron medidas de conciliación para las oficinas corporativas de Palma de Mallorca y de Madrid.

---



## 5.4 DESARROLLO PROFESIONAL Y PROMOCIÓN

A lo largo del año, la Compañía realiza procesos de identificación de personal de alto potencial, para el cual se elaboran los planes de desarrollo.

### LA11 > Planes de Desarrollo de Alto Potencial en Hoteles

En Meliá Hotels International se considera que una persona cumple los criterios de ser un alto potencial cuando cuenta con una antigüedad mínima de un año en la Compañía, ha demostrado un desempeño excelente, se ha formado y tiene capacidad de mejorar; presenta una actitud positiva y proactiva frente al trabajo, es flexible y tiene capacidad de adaptación, además de demostrar un alto compromiso con la Compañía.

El proceso de identificación consta de tres fases: identificación en los hoteles por parte del Director; verificación por parte de los departamentos de Recursos Humanos de Marca, de que los candidatos cumplen con los requisitos; envío de la información al departamento de Recursos Humanos central para que, en los periodos de detección establecidos, se planifiquen entrevistas de evaluación de potencial.

#### Programas de desarrollo en las unidades de negocio

##### LA11-I > PDI (Plan de Desarrollo Interno)

Programa de formación teórica y práctica en los hoteles de Meliá Hotels International, cuyo objetivo es desarrollar a personas con potencial hacia el puesto de director de hotel. Este plan tiene una convocatoria bianual e incluye requisitos específicos y un curso selectivo.

##### LA11-I > PDJ (Plan de Desarrollo para Jefes)

Programa específico para el desarrollo y consolidación de Jefes de departamento de Hotel.

PDJs 2011	EUROPA	AMÉRICA	ASIA
Hombre	5	0	0
Mujer	3	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

##### LA11-I > PDV (Plan de Desarrollo Vertical)

Tiene como objetivo capacitar a un empleado para que pueda asumir posiciones de mayor responsabilidad. Este plan está orientado a Personal.

PDVs MANDOS MEDIOS 2011	EUROPA	AMÉRICA	ASIA
Hombre	25	0	0
Mujer	7	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

PDVs PERSONAL BASE 2011	EUROPA	AMÉRICA	ASIA
Hombre	33	0	0
Mujer	36	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### PDH (Plan de Desarrollo Horizontal)

Está orientado a capacitar a un empleado de hotel para que pueda asumir similares responsabilidades en otra área, aumentando su polivalencia.

#### Programas de desarrollo para Directores

LA11-1

	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>

#### Programas de desarrollo para Subdirectores

LA11-1

	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>

#### Promociones

La promoción interna es una prioridad dentro de Meliá Hotels International. A través del PromoSol, se publican y difunden internamente todas las ofertas de los puestos vacantes, ofreciendo a todos los empleados la posibilidad de participar en los procesos de selección de la Compañía.

Meliá Hotels International no proporcionó apoyo financiero para la formación externa durante el año 2011. Tampoco se hubo ninguna solicitud de periodos sabáticos, con garantía de retorno al empleo. LA11-2

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. LA11-3 y 4

## 5.5 FORMACIÓN

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

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

- Campañas de Formación Institucional.
- Plan de Formación individual por hotel y/o Corporativo.
- Formación en Cultura de Servicio.
- Desarrollo del proyecto Corporate University Meliá Hotels Internationals.
- Nuevo modelo de Inducción a nuevos empleados.

El modelo de formación 2011 ha permitido alcanzar los siguientes hitos:

- Participación de expertos de la Compañía en el desarrollo de las acciones, dando así un valor añadido en la personalización de contenidos según necesidades específicas departamentales.
- Mayor oferta de formación grupal por zonas, lo cual ha permitido un abaratamiento de los costes.
- La existencia de un Catálogo de Acciones ha servido de guía a los hoteles para detectar necesidades no consideradas inicialmente.
- Inclusión de nuevas metodologías con dinámicas más participativas y prácticas.
- Mayor participación en los Planes de Formación, por parte de la Comisión de Formación y la Representación Sindical, a nivel nacional.

Las acciones formativas en España, se gestionaron mediante bonificaciones recibidas a través de la Fundación Tripartita. El importe total de formación bonificada en 2011 fue de 618.446 €, frente a los 539.477 € de 2010 y el total de horas de formación fue de 90.414 horas, frente a las 77.899 horas de 2010, lo que supone una media de 9,34 horas por participante. El total de acciones gestionadas fue de 143 con una participación de 9.677 empleados.

## LA10-1 y 2 > Acciones formativas – España 2011

	Acciones	Cursos	Participantes	Media h/ participante	Media h/ empleado	Horas totales
Formación bonificada	131	837	8.057	9,45	7,93	76.139,00
Formación no bonificada	12	96	1.620	8,81	1,49	14.275,00
<b>TOTAL</b>	<b>143</b>	<b>933</b>	<b>9.677</b>	<b>9,34</b>	<b>9,42</b>	<b>90.414,00</b>

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

### Formación Institucional

#### Formación Directiva: “Preparando la Normalidad”

Esta formación tenía como objetivo dar a conocer los resultados de Meliá Hotels International, informar de las líneas de actuación para 2011 (ingresos y optimización), la Gestión del Talento como palanca de desarrollo del potencial de los colaboradores y actualizar los mensajes en materia de retribución variable y desarrollo sostenible.

#### Formación Institucional Mandos Medios

Los temas que se trataron fueron los siguientes:

- Datos económicos de Meliá Hotels International.
- Líneas de actuación para los próximos años (2012-2015).
- La retribución variable para 2011.
- Mapa de Riesgos de Meliá Hotels International: responsabilidades de los jefes.
- Sostenibilidad.
- Módulo de formación sobre liderazgo situacional.

---

En 2011 se inició  
el proyecto de  
la Universidad  
Corporativa Meliá  
Hotels International.

---

### Plan de Formación Individual para Hoteles

Para elaborar el plan de formación 2011 para los hoteles de España, se realizó un estudio de los perfiles profesionales existentes así como las solicitudes de las unidades de negocio.

Ese estudio permitió definir unos planes de formación adecuados a las particularidades del propio establecimiento, así como a los diferentes departamentos y sus colaboradores.

Detallamos a continuación las principales campañas llevadas a cabo entre los diferentes departamentos:

- Alimentos y Bebidas. Protocolo & UpSelling y Técnicas culinarias.
- Recepción, Reservas, Revenue Management, Comercial y Ventas. Upselling & Orientación al Cliente y Técnicas de Negociación Comercial.
- Servicios Técnicos. Eficiencia Energética y Reglamento Alta y Baja Tensión.
- Economato, Administración y Personal. Finanzas para no financieros, Gestión de Almacén y Suministro.
- Jefes de departamento. Uniform System of Account.
- Todos los departamentos. Formación legislativa.

### Plan de Formación para Oficinas Corporativas

El plan de formación para oficinas corporativas está enfocado a potenciar aquellas competencias y habilidades necesarias para que los colaboradores de Meliá Hotels International, puedan realizar un mejor desempeño de su actividad profesional.

Las principales Acciones Formativas que se realizaron fueron las siguientes:

- Técnicas de Oratoria.
- Trabajo en Equipo.
- Gestión del Tiempo.
- Idiomas.

### 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 conocimiento interno están directamente conectados con la estrategia y los objetivos del negocio, en 2011 se decidió iniciar el proyecto de la Universidad Corporativa Meliá Hotels International. A lo largo del año se ha diseñado la estructura de los diferentes currículos. En los próximos años se finalizará la fase de diseño del proyecto y se iniciará la implantación.

Los beneficios que proporcionará esta Universidad serán:

- Alineación de la estrategia de formación con la estrategia de la Compañía, de una manera eficaz y global.
- Coordinación de las diferentes áreas corporativas, bajo una estrategia común.
- Responder a la estrategia de expansión de la Compañía a través de la homogenización en los procesos de trabajo.
- Mejorar la calidad profesional de todos los empleados de Meliá Hotels International.
- Motivar a los participantes, a través de una formación específica y de cualificación superior.

### Nuevo Programa de Inducción en Hoteles y Corporativos

En las oficinas corporativas de España, durante el 2011 se ha trabajado en un nuevo formato de acogida, *Welcome Day*, cuyo principal objetivo ha sido dar a conocer la misión, objetivos y estructura de las diferentes áreas corporativas así como los conceptos básicos de la gestión operativa hotelera a los empleados recién incorporados.

El *Welcome Day*, está compuesto por dos jornadas y consiste en:

- Un primer día, en el que los responsables de las diferentes áreas corporativas, de la forma más amena y participativa posible, dan a conocer al resto de compañeros, la principal misión de su área (entendida ésta en el sentido amplio), el organigrama (quién es quién), responsabilidades y principales proyectos.
- Y un segundo día, en el que los responsables de un hotel, dedican un tiempo a mostrar a las nuevas incorporaciones el funcionamiento de un hotel, para lograr una mejor y mayor comprensión de la operativa hotelera, su estructura, funciones, líneas de trabajo con corporativo, etc.
- El objetivo general del programa de inducción, es proveer al nuevo miembro del equipo con información sobre la Compañía, su historia, su Cultura y Valores. La Compañía dispone de un pack de inducción adaptado a la organización y a las marcas.

En el caso de la inducción en hoteles también se facilitan detalles específicos sobre su hotel y la marca a la que corresponde.

## 5.6 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.

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 95% de los trabajadores está representado en un Comité de Salud y Seguridad. 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.

LA6-1

LA6-2

LA9 > 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.

### Índices de Seguridad y Salud

En total, la plantilla media en 2011 de los empleados que la Compañía tuvo bajo la responsabilidad del departamento de Salud Laboral de España fue de 9.222, frente a los 9.641 de 2010.

LA7-9

> Durante el año 2011, la Compañía registró 626 accidentes laborales, frente a los 625 de 2010, que supusieron la pérdida de 11.798 jornadas de trabajo, frente a las 11.475 de 2010. La tasa de absentismo se situó en un 3,61% frente al 4,36% de 2010.

LA7-1

> 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.

---

Durante 2011 la tasa de absentismo en España bajó de 4,36% a 3,61%.

---

- 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 otra patologías.

LA7-2 > 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.

LA7-5 > En 2011 se han dado dos casos de enfermedades ocupacionales. 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.

LA7-10 > El índice de absentismo de la plantilla durante 2011 puede consultarse en la Tabla de índices de Salud Laboral. 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.

LA7-11 y 12 > A lo largo de 2011 no se han registrado fallecimientos de origen laboral, ni en la plantilla propia de Meliá Hotels International, ni en la de contratistas.

LA7-13 > 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.

#### LA7-3,5,7 y 9 > Tabla de índices de Salud Laboral

	<b>Incidencia</b>	<b>Frecuencia<sup>*</sup></b> (LA7-3)	<b>Gravedad</b> (LA7-7 y 8)	<b>Duración Media<sup>**</sup></b>	<b>Absentismo</b> (LA7-9 y 10)
Hombres	59,08	33,69	0,73	21,63	2,94
Mujeres	77,24	44,43	0,74	16,57	4,33
<b>TOTAL</b>	<b>67,87</b>	<b>38,86</b>	<b>0,73</b>	<b>19,11</b>	<b>3,61</b>

\*Teniendo en cuenta los accidentes in-itinere. \*\* En días naturales.

#### LA8 > Programas de Prevención

En 2011 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:

- 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, toxiinfecciones alimentarias, legionelosis).

#### Otros programas formativos

TÍTULO	NÚMERO
Cursos de Nivel Básico (30 h)	38
Cursos de Nivel Básico (50 h)	29
PRL específica del puesto de trabajo	295
Formación Incendios	107
Formación Equipos de Emergencia	63
<b>TOTAL</b>	<b>532</b>

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

## 5.7 DERECHOS HUMANOS

Meliá Hotels International cuenta con un Código de Comportamiento Directivo supervisado por la Comisión Delegada del Consejo de Administración de Retribución y Nombramientos y por el área de Recursos Humanos, en el que se recogen los siguientes puntos:

- Política conflicto de intereses.
- No discriminación (género, raza, religión...).
- Acoso (laboral, sexual...).
- Dignidad laboral.
- Contratación.
- Igualdad de oportunidades.

En el ejercicio 2011 no se ha registrado ningún incidente por discriminación de ningún tipo.

HRI-1 y 2 > Los acuerdos de inversión y contratos formales significativos<sup>3</sup> no incluyen todavía las cláusulas de Derechos Humanos. Dicha cláusula sólo se firma de momento en los contratos con proveedores y con tour operadores en España.

HR3 > En 2011 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.

HRI0-3 > El porcentaje total de operaciones realizadas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos ha sido de 44,17%. Su distribución por países se puede ver en la tabla **Operaciones auditadas en materia de derechos humanos por país**. Dichas operaciones corresponden a auditorías internas realizadas a nivel internacional en los hoteles, donde se utiliza un check-list que incluye la revisión de temas que incluyen desde Derechos Humanos, hasta temas de seguridad y salud, de productos, corrupción, etc.

HRI-3 > <sup>3</sup> Acuerdo de inversión significativo: aquel que supone una inversión superior a 100.000 euros

El porcentaje total de operaciones realizadas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos en 2011 ha sido de 44,17%.

PR1-2 > HR10 > Operaciones auditadas en materia de derechos humanos por país  
PR3 > SO2-1 >

PAÍS	NR. OPS.	%
Alemania	10	9,43%
China	1	0,94%
EE.UU	1	0,94%
España	80	75,47%
Francia	3	2,83%
Grecia	1	0,94%
Indonesia	1	0,94%
Malasia	1	0,94%
México	5	4,72%
Perú	1	0,94%
Puerto Rico	1	0,94%
República Dominicana	1	0,94%
	<b>106</b>	<b>100,00%</b>

Distribución del 44,17% de centros auditados sobre el total de hoteles.

HR6-2 > **Explotación Infantil**

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 conlleva 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 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.

HR2 > También se incluyen en todos los contratos firmados con sus proveedores en España 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**

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.

HR9 > Actualmente, Meliá Hotels International no tiene unidades de negocio, ni oficinas corporativas, situadas en zonas en que 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 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, que no lo permiten.

LA4 > En Meliá Hotels International el número de empleados representados por un convenio colectivo, acuerdo laboral o contrato de empresa, es del 98%, se excluyen China y Croacia. El primero porque no permite dichos acuerdos, y Croacia porque sus empleados no dependen directamente de la Compañía, no pudiendo garantizarse por la misma que dispongan de esa representación a fecha de hoy. La Compañía garantiza el derecho de sus trabajadores a afiliarse a un sindicato o asociación de trabajo.

HR4 > A lo largo de 2011 sólo constan dos quejas, ambas internas, relacionadas con los derechos humanos:  
 HR11 > una de acoso sexual en España, resultando en despido procedente por acoso sexual de un empleado a tres trabajadores; y un expediente de instrucción por acoso laboral en un hotel de España, pero cuya conclusión, tras investigar los hechos, fue que no existía acoso laboral.

LA5 > La relación de periodos mínimos de preaviso relativos a cambios organizativos se detalla en la tabla Periodos mínimos de preaviso cambios organizativos. Estos se acogen en cada caso a la legislación, convenio o acuerdo laboral aplicable en cada región.

### LA5-1 > Periodos mínimos de preaviso cambios organizativos \*

	Nº días preaviso		Nº días preaviso
<b>EUROPA</b>		<b>ASIA</b>	
Alemania	14	China	30
Bulgaria	0	Indonesia	90
Egipto	0	Malasia	60
España	15	Vietnam	1
Francia	30		
Grecia	0		
Italia	15		
Luxemburgo	60		
Reino Unido	7		
Tanzania	14		
<b>AMERICA</b>			
Argentina	15		
Brasil	30		
EEUU	0		
México	0		
Panamá	ND		
Perú	6		
Puerto Rico	60		
República Dominicana	7		
Uruguay	0		
Venezuela	7		

LA5-2 > \* La fuente de dichos datos procede de los días de preaviso establecidos en la legislación laboral de los respectivos países.

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.

LA15 > En la tabla **Número de empleados con derecho a un permiso parental por género** se reportan los datos de España, ya que a día de hoy la Compañía no puede garantizar que en el resto de países existan los mismos derechos parentales que en España.

LA15-1 > **Número de empleados con derecho a un permiso parental por género**

	ESPAÑA
Hombre	4.920
Mujer	4.681
<b>TOTAL</b>	<b>9.601</b>

LA15-2 > **Número de permisos parental disfrutados por género**

	ESPAÑA	RESTO EMEA*	AMÉRICA	ASIA	TOTAL GENERAL
Hombre	106	8	0	0	114
Mujer	123	49	135	0	307
<b>TOTAL</b>	<b>229</b>	<b>57</b>	<b>135</b>	<b>0</b>	<b>421</b>

LA15-3 > **Número de retornos al trabajo y retención de empleados, desglosado por género.**

	ESPAÑA	RESTO EMEA*	AMÉRICA	ASIA	TOTAL GENERAL
Hombre	101	8	0,00	0	102
Mujer	102	43	113	0	216
<b>TOTAL</b>	<b>203</b>	<b>52</b>	<b>113</b>	<b>0</b>	<b>368</b>

LA15-5 > **% de retorno al trabajo y retención de empleados, desglosado por género.**

	ESPAÑA	RESTO EMEA*	AMÉRICA	ASIA	TOTAL GENERAL
Hombre	95,43	100	0,00	0	95,75
Mujer	82,99	89,15	83,46	0	84,19
<b>TOTAL</b>	<b>88,74</b>	<b>90,68</b>	<b>83,46</b>	<b>0</b>	<b>87,31</b>

\* EMEA: Europe, Middle East & Africa. Datos 2011. No incluye Brasil.

## 6 Valor Sociocultural



ME Cabo | México

### 6.1 PRINCIPALES MAGNITUDES

16.953 personas implicadas en el Día Solidario  
vs. 10.925 personas implicadas en 2010

## 6.2 ACCIÓN LOCAL

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 fomentarse y proteger la diversidad cultural, para garantizar su permanencia y conservación en el tiempo como uno de los principales atractivos turísticos del destino.

El efecto positivo que el turismo genera en el progreso de las colectividades locales, con especial repercusión en los países en vías de desarrollo, es uno de los cimientos sobre el que se construye el turismo sostenible y responsable.

Un objetivo fundamental del turismo sostenible consiste en respetar la cultura del destino y comunicar el significado del patrimonio cultural y la

necesidad de conservación, tanto a la sociedad del destino como a los empleados y a sus clientes.

Dentro de la política cultural de Meliá Hotels International se incluyen tres dimensiones prioritarias:

- La aplicación de metodologías y acciones relativas a la conservación, valorización, integración y mantenimiento del patrimonio cultural.
- La adecuación de políticas de gestión, organización y procedimientos internos que respeten la diversidad cultural de los destinos y protejan su patrimonio.
- Los hábitos y el comportamiento responsable por parte del personal y de los propios clientes.

## 6.3 COMPROMISO SOCIAL

### Alianza con UNICEF

En 2009, Meliá Hotels International decidió que su posicionamiento social iba a ser en el ámbito de la infancia, por su fuerte vinculación al concepto de empresa familiar y del legado a generaciones futuras.

Para reforzarlo, a finales de 2010, la Compañía firmó una alianza de colaboración con UNICEF. Con una vigencia inicial de tres años, esta alianza tiene como metas principales difundir el mensaje de UNICEF sobre la infancia y la lucha contra la explotación sexual infantil y colaborar con recursos económicos en su esfera prioritaria, de protección a la infancia.

El resultado del primer año de colaboración, 2011, es el siguiente:

El portfolio implicado ha sido de 223 hoteles, de los cuales 176 hoteles han participado activamente (79%), atendiendo a los siguientes supuestos:

- Aplica de forma obligatoria a todos los hoteles en propiedad y alquiler y se invita participar a los hoteles en gestión.
- Los hoteles en franquicia no participan en las iniciativas.
- Los hoteles de la marca Sol participan a través de las iniciativas **Nómina Solidaria** y **Proyecto Día Solidario** a favor de UNICEF
- La Alianza no afecta a los hoteles ubicados en Croacia, Bulgaria, Egipto y Cuba.

Las acciones que se han llevado a cabo en los diferentes hoteles en cuanto a la recaudación de dinero han sido las siguientes:

- Check in
- Día Solidario
- Nómina Solidaria
- Otras

Meliá Hotels  
International  
cumplió con los  
compromisos  
adquiridos en la  
Alianza con UNICEF  
para el año 2011.

Meliá Hotels International ha cumplido con el compromiso adquirido para el primer año de alianza.

#### Código ECPAT (Erradicating 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.

Como ya se ha especificado en el punto 1.4.1, dentro del marco del acuerdo con UNICEF y el posicionamiento en materia de responsabilidad social de Meliá Hotels International, se celebraron dos encuentros formales, liderados por el Vicepresidente de la Compañía, Sebastián Escarrer, para promover la adhesión al Código ECPAT entre empresas destacadas del sector turístico. Gracias a estos encuentros se ha conseguido la firma de un preacuerdo que, en la mayoría de los casos, se materializó con el Acto de Firma de Código Ético, el 16 de septiembre de 2011.

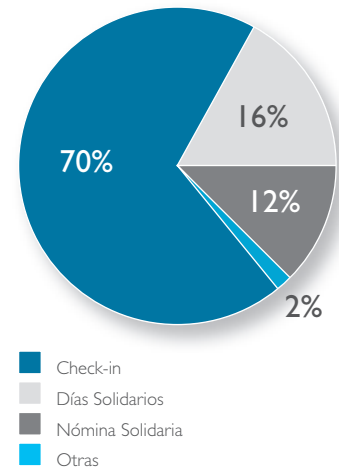
#### Proyecto Día Solidario

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 2011, 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 20 hoteles vacacionales de la Compañía, lo que supuso una participación de 12.625 adultos y 4.328 niños, también se implicaron 2.650 empleados. La recaudación total fue de 32.318 € y se destinó íntegramente a UNICEF.

Distribución Porcentual por Iniciativa



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
<b>2011</b>	<b>4.328</b>	<b>12.625</b>	<b>2.650</b>	<b>32.318 EUR</b>

---

En 2011, Meliá Hotels International recibió 103 solicitudes de colaboración procedentes de diferentes organizaciones y entidades sin ánimo de lucro.

---

#### 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 o no.

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 tienen.

En 2011, Meliá Hotels International recibió 103 solicitudes de colaboración procedentes de diferentes organizaciones y entidades sin ánimo de lucro. De estas, 81 entraban dentro de la estrategia social de la Compañía y se aprobó la colaboración, 22 fueron descartadas. Eso supone que se tramitaron el 79% de las solicitudes, en las que participaron 37 hoteles.

Este acuerdo busca la realización conjunta de acciones y programas dirigidos a impulsar la mejora de la inserción laboral e inclusión social del colectivo de personas con discapacidad.

El periodo inicial de vigencia es de cuatro años, con un compromiso de contratación de 60 trabajadores con discapacidad.

En el primer año de alianza, se tramitaron 60 ofertas de empleo, a través de FSC Inserta, la consultora de recursos humanos de la Fundación ONCE. Dicha consultora presentó 123 candidatos de su bolsa de trabajo y se realizaron 35 contrataciones.

Meliá Hotels International elaboró una guía informativa del acuerdo para difundir internamente y donde se recoge toda la información acerca del acuerdo y los pasos a seguir a la hora de gestionar una vacante dentro del hotel.

#### Alianza con Fundación ONCE

En 2011, Meliá Hotels International firma un acuerdo de colaboración con la Fundación ONCE, adhiriéndose a su Programa INSERTA.

### 6.4 COMPROMISO CULTURAL

En 2011 Meliá Hotels International renovó el acuerdo de colaboración con la Federación Española de Amigos de los Museos (FEAM), iniciado en 2010, cuyo objetivo es dinamizar y promocionar el patrimonio local, a través de un programa de conocimiento y fomento de la oferta cultural en los establecimientos de la marca urbana Tryp by Whindham en Madrid.

Como ejemplo de compromiso cultural, el Hotel Meliá Las Claras ha celebrado diferentes jornadas culturales dedicadas a la literatura, la música y la moda, que pretenden promover la obra de artistas locales para los que el hotel ha cedido sus salones (ver Anexo 3 Meliá Las Claras: "Abrimos las Puertas a la Cultura").

## 7 Valor Económico



Gran Meliá Shanghai | China

### 7.1 PRINCIPALES MAGNITUDES

1.427 M € en creación de riqueza  
vs. 1.282 M € en 2010

1.335 M € en ingresos  
vs. 1.250 M € en 2010

40 M € resultado neto  
vs. 50 M € en 2010

## 7.2 EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO

Durante el 2011, el RevPAR (Ingresos por habitación disponible) de los hoteles en propiedad y alquiler ha aumentado un 9%, debido a las mejoras en la ocupación y ARR (precio medio por habitación) del 6,3% y 2,5% respectivamente.

A continuación se ofrece un análisis de la evolución hotelera, diferenciado por las marcas comercializadas por el Grupo:

### Sol

La marca Sol está compuesta en su totalidad por hoteles vacacionales en España.

Durante el 2011, el RevPAR se ha incrementado en un 19,1%, debido principalmente a la mejora en la ocupación de un 13,8%.

Como se ha visto a lo largo del año, la fuerte evolución de la marca viene explicada por el rendimiento de los hoteles ubicados en las Islas Baleares y las Islas Canarias, en los que el RevPAR ha aumentado en un 26,7% y 20,1%, respectivamente. Esta positiva evolución es consistente con la evolución favorable en términos de llegada de turistas a ambos archipiélagos, llegando a incrementos del 9,8% y 18,3% frente a 2010, respectivamente.

El incremento en la llegada de turistas ha sido posible gracias al aumento en la actividad de las compañías aéreas de bajo coste a estos destinos, consecuencia de la inestabilidad política en la región de Oriente Medio y Norte de África. En concreto, los pasajeros procedentes de las compañías de bajo coste aumentaron un 23,7% y 11% en las Islas Canarias y Baleares respectivamente.

En cuanto a la segmentación de clientes, dada la contracción observada en los mercados emisores tradicionales, como España que ha sufrido una disminución de habitaciones ocupadas del 14%, la Compañía ha realizado acciones para incrementar las ventas en mercados alternativos como Italia y los mercados escandinavos, cuyas habitaciones ocupadas han aumentado un 34% y un 38% respectivamente.

En cuanto a los canales de distribución, destaca la fuerte evolución de las ventas a través de nuestros canales directos que están favoreciendo la recuperación del segmento de ocio individual, que ha aumentado un 3,4%, y que afectan positivamente al

ARR de la marca. Por otro lado, los ingresos de habitaciones generados a través de tour operadores, que representan alrededor del 64% de los ingresos generados por la marca Sol, han registrado un aumento del 13% frente al año anterior:

Los gastos operacionales (excluyendo los gastos de alquiler) se han incrementado durante el ejercicio 2011 en un 3,2%, mientras que los costes totales por estancia han aumentado un 1,3%. El incremento en el coste por estancia se explica principalmente por el aumento del número de estancias en régimen de "todo incluido", tanto en los hoteles que han incorporado este producto recientemente, como en los que ya operaban bajo este régimen.

Las habitaciones disponibles han disminuido un 10,4%, debido principalmente al cambio de régimen del hotel Sol Antillas Barbados (Mallorca, España) que ha pasado de propiedad a gestión, y a la desafiliación del Sol Pirámide Salou (Tarragona, España), anteriormente explotado en régimen de alquiler.

### TRYP by Wyndham

La marca Tryp by Wyndham está compuesta en su totalidad por hoteles urbanos, el 76% de sus habitaciones se encuentran en España.

En 2011, el RevPAR se ha incrementado un 4,1%, como resultado del aumento en la ocupación de un 3,9%.

El rendimiento de los hoteles de la marca Tryp ubicados en las principales capitales de Europa, sobre todo en Francia y en menor medida en Italia y Alemania, ha compensado la evolución de los hoteles en España, que durante los últimos tres meses han aumentado su RevPAR sólo un 0,1% (3% acumulado durante el año). La atonía de la demanda de viajes de negocios, especialmente en España, ha instado a la Compañía a poner en marcha acuerdos corporativos para atraer nuevos clientes, que han provocado una disminución del ARR.

Con el fin de minimizar los niveles de baja demanda en viajes de negocios, la Compañía ha implementado algunas medidas, como la puesta en marcha de algunos programas de ventas que se han centrado en huéspedes de ocio, así



como negociaciones con clientes significativos (Grandes Cuentas). Gracias a las medidas adoptadas en 2011, el segmento de ocio individual ha aumentado un 13%, mientras que los ingresos de habitaciones de los mayoristas de ocio han aumentado un 30%.

Siguiendo con la estrategia de distribución y en el marco de la alianza entre Meliá Hotels International y Wyndham Hotel Group, el último logro ha sido la inclusión reciente de los hoteles Tryp en la página web de Wyndham, lo que permite la venta cruzada y un efecto positivo en la internacionalización de la marca. Cabe destacar el aumento del número de habitaciones ocupadas en 2011 de los mercados emisores de Estados Unidos y Reino Unido (17% y 19%, respectivamente).

Los gastos operacionales (excluyendo gastos de alquiler) se han incrementado durante el ejercicio 2011 en un 3,3%, mientras que el coste total por estancia ha aumentado un 0,2%, gracias a una agresiva estrategia de control de costes que ha tenido lugar en la marca, junto con el aumento de los niveles de ocupación, que han compensado el componente fijo de personal permanente. Los gastos de personal por estancia se han mantenido estables en el 0,03%.

A pesar de la apertura de dos hoteles de la marca Tryp, uno en Barcelona y otro en Berlín, ha disminuido el número de habitaciones disponibles en un 1,5%, debido principalmente a la desafiliación dos hoteles en España y uno en Italia y al cambio de régimen de arrendamiento a franquicia de otro hotel en España, así como a la reducción de las habitaciones disponibles por remodelación de varios hoteles en España.

#### Meliá e INNSIDE

El 50% de las habitaciones de las marcas Meliá e Innside se encuentran en España, el 19% en Latinoamérica y el 31% restante se reparten entre Europa, Oriente Medio y África.

Durante el ejercicio 2011, el RevPAR se ha incrementado un 4,2%, debido a los aumentos en la ocupación de un 2,3% y ARR de un 1,9%. Durante el cuarto trimestre el RevPAR ha crecido un 1,2%

El RevPAR de los hoteles urbanos ha aumentado un 3,5% en el ejercicio 2011, gracias a la contribución positiva de los hoteles en Latinoamérica y Europa, que han presentado incrementos de

RevPAR del 6,6% y 3,2%, respectivamente. Si se excluyen los hoteles en España, el aumento del RevPAR en los hoteles urbanos de la marca llega a un 6,8%, gracias a la contribución de los hoteles en París, Londres y Alemania, con incrementos de RevPAR del 14,9%, 7,2% y 5,6%, respectivamente, y en los que la Compañía ha registrado un aumento significativo de ARR, como resultado de los esfuerzos realizados para reducir la exposición a los segmentos más sensibles a las variaciones en el precio y el fortalecimiento del segmento corporativo.

El RevPAR en los complejos vacacionales de Meliá ha aumentado un 6,2%, destacando la evolución del último trimestre, alcanzando un crecimiento de dos dígitos hasta el 15%, gracias a la aportación de los complejos turísticos en la República Dominicana, México y España, donde el hotel Meliá de Mar, situado en Baleares, ha contribuido positivamente, gracias a la ampliación de su periodo de apertura.

Durante el 2011, los gastos operacionales (excluyendo los gastos de alquiler) han aumentado un 0,5%, mientras que el coste total por estancia ha aumentado un 0,26%, gracias a los ajustes de todos los artículos a los niveles de ocupación.

En términos de habitaciones disponibles, el aumento del 2,4% se explica por la incorporación de los hoteles Meliá Valencia Palacio de Congresos (España) en el mes de febrero y Meliá Génova (Italia) en el mes de septiembre.

#### Premium

Las marcas Premium, tienen el 81% de las habitaciones localizadas en América.

El RevPAR de estas marcas ha mejorado un 9,8% durante el ejercicio, debido básicamente al aumento de la ocupación del 7,6% y del ARR en un 2,1%.

En Latinoamérica, el RevPAR ha crecido un 9,5%, gracias a la fuerte evolución de los hoteles en Puerto Rico y Venezuela, con incrementos del 18,5% y 11,7% respectivamente, como consecuencia de una recuperación en el segmento de grupos de empresa. En México, el RevPAR ha aumentado un 6,9%, gracias a la consolidación del todo incluido (Completo-Me) en el hotel Me Cancún Resort, mientras que el RevPAR en la República Dominicana ha aumentado un 6%.

En Europa, el RevPAR ha mejorado un 11,5%, gracias al rendimiento de los hoteles Gran Meliá Salinas en las Islas Canarias y Gran Meliá Victoria en las Islas Baleares, después de un año importante en el segmento de los grupos empresariales y del hotel Gran Meliá Fénix en Madrid, por la recuperación del pasajero de ocio, principalmente de mercados emisores emergentes y de negocios corporativos, principalmente de clientes internacionales.

En cuanto a la segmentación de clientes, cabe destacar el aumento de habitaciones ocupadas de Estados Unidos en un 9% y de Canadá en un 12%, frente a la contracción observada en el mercado español de un 14,7%.

Los gastos operacionales (excluyendo los gastos de alquiler) se han incrementado durante el 2011 en un 14%, mientras que el coste total por estancia ha disminuido un 2,5%, debido a la reducción de los gastos de personal por estancia de un 5,7%, gracias a la optimización de estos gastos, así como a la externalización de determinados servicios. Adicionalmente, el plan de contingencia en la operación de comida y bebida permanece en vigor, como se ve en los resultados positivos en su aportación al coste directo por estancia, que se ha reducido un 3,1%.

Estadísticos de los hoteles en propiedad y alquiler para los ejercicios 2011 y 2010 (RevPar y A.R.R. en euros)

		% OCUPACIÓN	REVPAR	A.R.R.	HAB. DISPONIBLES (en miles)
SOL	2011	67,9%	37,7	55,4	2.801,7
	% 11/10	13,7%	19,3%	4,5%	-10,4%
	2010	59,7%	31,6	53,0	3.128,5
MARCA TRYP BY WYNDHAM	2011	65,0%	44,4	68,3	2.823,7
	% 11/10	3,8%	4,2%	0,3%	-1,5%
	2010	62,6%	42,6	68,1	2.866,8
MELIÁ	2011	69,4%	63,1	90,9	4.046,1
	% 11/10	2,2%	4,3%	1,9%	2,4%
	2010	67,9%	60,5	89,2	3.952,6
MARCAS PREMIUM	2011	62,7%	64,6	102,9	1.733,5
	% 11/10	7,5%	9,9%	2,1%	2,0%
	2010	58,3%	58,8	100,8	1.700,3
TOTAL	2011	66,9%	52,4	78,3	11.404,9
	% 11/10	6,2%	8,9%	2,5%	-2,1%
	2010	63,0%	48,1	76,4	11.648,2

Desglose de los ingresos hoteleros de los ejercicios 2011 y 2010, realizados en hoteles en propiedad y alquiler (millones de euros)

		INGRESOS HABITACIÓN	COMIDA Y BEBIDA / OTROS	INGRESOS TOTALES	GASTOS TOTALES*	EBITDA
SOL	2011	105,5	60,5	166,0	124,8	31,7
	% 11/10	6,6%	2,0%	4,9%	-2,7%	5,7%
	2010	99,0	59,3	158,3	128,2	30,0
TRYP BY WYNDHAM	2011	125,3	45,1	170,4	121,0	7,5
	% 11/10	2,5%	-4,9%	0,5%	3,3%	36,4%
	2010	122,2	47,4	169,6	117,1	5,5
MELIÁ	2011	255,1	152,4	407,6	281,3	88,4
	% 11/10	6,6%	0,5%	4,3%	5,0%	-1,2%
	2010	239,2	151,7	390,9	267,8	89,5
MARCAS PREMIUM	2011	111,9	129,8	241,8	185,8	53,8
	% 11/10	11,9%	11,0%	11,5%	13,6%	5,3%
	2010	100,0	116,9	216,8	163,5	51,1
TOTAL	2011	597,9	387,9	985,8	713,0	181,3
	% 11/10	6,7%	3,4%	5,4%	6,5%	2,9%
	2010	560,4	375,2	935,6	669,4	176,2

\* Incluye gastos de alquiler

#### Honorarios de Gestión (Management Fees)

Los fees de terceros han incrementado en un 12,7% en el ejercicio 2011.

Los fees de la marca Sol han incrementado en un 18,3%, debido a la evolución de los hoteles vacacionales en Cuba y a la incorporación de Sol Antillas Barbados.

La marca Tryp by Wyndham ha incrementado sus fees en un 17,3%, debido a la evolución de los hoteles de Brasil, donde los fees han aumentado en un 23,8%.

Los fees de la marca Meliá han aumentado un 3,8% debido a la evolución de los contratos de gestión en Brasil y en las Islas Canarias. La incorporación de dos hoteles en los Estados Unidos. (Meliá Atlanta y Orlando Meliá) también contribuye de manera positiva.

Los fees para las marcas Premium han aumentado un 24,8%, debido a la evolución de los hoteles en España, donde los fees han aumentado un 62,1%. En concreto, destaca la fuerte evolución del hotel Gran Meliá Palacio de Isora en las Islas Canarias, después de un año en el que el hotel se ha consolidado en el mercado. El éxito del servicio RedLevel en el Palacio de Isora, un compromiso de la Compañía que ofrece el rango más alto de servicio personalizado de lujo, servicio y diseño sólo para adultos, ha contribuido a la mejora del rendimiento del hotel. Mejoras significativas en los hoteles ME Barcelona y Gran Meliá Colón en Sevilla, también contribuyen a esta mejora.

A continuación se presenta el desglose por marca de los management fees correspondientes a los ejercicios 2011 y 2010:

## Ingresos por Mangement Fees (millones de euros)

		2011	% 11/10	2010
SOL	Básico	6,0	23,7%	4,8
	Incentivo	4,5	11,8%	4,0
	Total	10,4	18,3%	8,8
TRYP BY WYNDHAM	Básico	5,3	11,0%	4,7
	Incentivo	3,6	28,0%	2,8
	Total	8,8	17,3%	7,5
MELIÁ	Básico	15,7	2,9%	15,2
	Incentivo	5,7	6,4%	5,3
	Total	21,3	3,8%	20,6
MARCAS PREMIUM	Básico	6,9	7,8%	6,4
	Incentivo	3,6	79,2%	2,0
	Total	10,4	24,7%	8,4
TOTAL	Básico	33,8	8,3%	31,2
	Incentivo	17,3	22,4%	14,1
	Total	51,0	12,7%	45,3

### Evolución de Club Meliá

Durante el ejercicio 2011, el número total de semanas vendidas se ha incrementado un 1,8% respecto al mismo periodo del año pasado, mientras que en euros el precio medio ha disminuido un 5,8%, lo que lleva a un total neto de Club Meliá de disminución de ingresos por ventas de un 4,1%. Excluyendo el efecto divisa, el precio promedio se ha incrementado en un 0,1%, mientras que las ventas netas del Club se han incrementado en un 1,9%.

La evolución de los precios se explica por la diversidad de productos vendidos, en lugar de la disminución en el precio promedio. A este respecto, en 2011 ha crecido el número de ventas bianuales, que incluye el derecho de uso de la propiedad cada dos años, lo que lleva una caída de los precios medios.

En cuanto al EBITDA generado por el Club Meliá, en 2010, la Compañía firmó una titulización de 50 millones de dólares de su cartera de clientes, lo que representó un impacto positivo en el Club de vacaciones de aproximadamente 10 millones de euros, efecto que no está presente en las cifras de 2011.

### Evolución de la División de Gestión de Activos

En el último trimestre se ha registrado una intensa actividad en cuanto a la rotación de activos. Las plusvalías netas (descontando costes asociados a la venta) en el ejercicio 2011 han alcanzado los 127,8 millones de euros a nivel de EBITDA.

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

## Evolución de la rotación de activos

(millones de euros)	HABITACIONES		PRECIO		PLUSVALÍA NETA	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Sol Pelicanos Ocas		794		73,8		54,2
Tryp by Wyndham Gallos		119		10,1		5,5
Meliá Lebreros	437		49,3		16,8	
Meliá Milán	288		34,4		47,7	
Meliá Atlántida	285		20,5		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	
<b>TOTAL</b>	<b>2.674</b>	<b>913</b>	<b>262,6</b>	<b>83,9</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.

Respecto a los otros negocios relacionados con la gestión inmobiliaria dentro de esta división podemos destacar los ingresos en la República Dominicana, que han representado 7,8 millones de euros, un incremento del 6% derivado de:

- La disminución en los ingresos por la gestión de los campos de golf, así como por la administración de las villas localizadas en el complejo de la sociedad Desarrollos Sol del 12,8%, lo que supone un descenso de 0,5 millones de euros.
- Compensado por la venta extraordinaria de una parcela de tierra adicional, que ha supuesto un resultado de 1,1 millones de euros.

### Joint Ventures

En total, Meliá Hotels International contaba con 29 Joint Ventures en 2011, frente a las 25 de 2010, 15 nacionales y 14 internacionales. Fuera de España, sus alianzas se localizan principalmente en Latinoamérica - concretamente México, Perú, Panamá y República Dominicana - y en Asia, donde la Compañía cuenta con 2 Joint Ventures en Indonesia.

De éstas, se contaba con una participación mayoritaria en 14 de las mismas y con una participación minoritaria en 15.

Sobre su naturaleza, la mayoría son de esencia puramente hotelera, aunque también las hay dedicadas a la explotación de apartoteles y al desarrollo de conceptos mixtos hotelero-residenciales,

perteneciendo a este último caso el proyecto hotelero-residencial en Zaragoza y, de mayor envergadura, el terreno de 5 millones de m<sup>2</sup> en Brasil. Meliá Hotels International también cuenta con algunas alianzas dedicadas a la explotación de centros comerciales, como la de Sierra Parima (Punta Cana, RRDD) y la de Venezuela (Caracas).

En el año 2011 se han creado dos nuevas joint venture: Adprotel, S.L., para el hotel ME London, y otra, Evertmel, en Magalluf, Mallorca, para el Calvia Beach Resort, complejo hotelero integrado por cuatro establecimientos: Sol Antillas, Sol Barbados y dos hoteles incorporados por el socio Evertaas: el Royal Beach y el Mallorca Beach. Ambos establecimientos están siendo remodelados para adquirir una identidad completamente innovadora, uniéndose a dos prestigiosas firmas internacionales que revitalizarán y modernizarán la primera línea de playa: Wave House y Nikki Beach.

La variedad de socios incluye perfiles inmobiliarios, industriales, bancos y socios a largo plazo no hoteleros.

En 2011 el peso de estas alianzas sobre el EBITDA fue del 13,1%, frente al 8,5% de 2010. El valor de los activos pertenecientes a las 29 joint ventures, representa sobre el valor total de activos de la Compañía (valorados por Jones Lang LaSalle marzo 2011) un 29,50 %. Información más concreta sobre estas alianzas puede ser consultada en el Informe Financiero de Meliá Hotels International, en el Anexo 2 – Entidades Asociadas y Negocios Conjuntos.

En 2011 el peso de las Joint Ventures sobre el EBITDA fue del 13,1%.

## 7.3 RELACIÓN CON INVERSORES

En 2011, 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 en la Compañía. Las acciones más relevantes se centraron en road shows en las principales plazas financieras europeas (Madrid, Barcelona, París, Londres, Viena, Francfort, Zúrich, Ginebra y Milán), 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 154 inversores institucionales, frente a los 175 de 2010. Todas estas acciones se realizaron con el objetivo de incrementar la transparencia de Meliá Hotels International en los mercados de capitales.

La sociedad habilitará para la Junta General del ejercicio 2011, a celebrar en junio de 2012, 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 mas azul, con menos de 1.000 acciones, y 901 10 00 02 para los accionistas mas gold. En el caso del accionista mas 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 2011 el número de miembros del Club del Accionista fue de 2.917 accionistas, frente a los 2.926 de 2010, de los cuales, 6 miembros eran titulares de la tarjeta mas platinum accionista (primer año que existe), 159 miembros eran titulares de la tarjeta mas gold accionista, frente a los 152 de 2010, y los 2.752 restantes eran titulares de la tarjeta mas azul accionista, frente a los 2.774 de 2010. A todos ellos se les envía bimensualmente un extracto de sus puntos acumulados por el empleo de su tarjeta, trimestralmente un boletín exclusivo con ofertas y ventajas offline y mensualmente online. Además, anualmente se envía una publicación en la que se informa de la evolución de la Compañía, según las diferentes unidades de negocio.

### 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 de Relación con 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 Infobolsa, 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.

EC1 > 7.4 CASH FLOW SOCIAL O REDISTRIBUCIÓN DE RENTAS

En el año 2011 Meliá Hotels International creó riqueza por encima de 1.400 millones de euros, frente a los más de 1.200 millones de 2010, ingresando 1.213 millones de euros de sus clientes, frente a los 1.106 millones de 2010. Esos cobros permitieron generar pagos por 345 millones a sus empleados, frente a los 334 millones de 2010; por más de 119 millones a las Administraciones Públicas, frente a los 112 millones de 2010; por 645 millones a sus proveedores, frente a los 587 millones de 2010; y cerca de 10 millones a sus accionistas, frente a los casi 8 millones de 2010. La diferencia entre el Valor Económico Generado y Valor Económico Distribuido, es decir, el Valor Económico Retenido (VER) fue de -23 millones de euros.

Durante este período la Compañía dedicó más de 134,8 millones de euros en inversiones de ampliación, mejora y accesibilidad en su planta hotelera; nuevos establecimientos, valor de marca y tecnología, frente a los más de 164 millones de 2010.

EC8 > 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 millones de euros (19 millones de pesos) para la remodelación de la 5ª avenida en Playa del Carmen, que proporciona el acceso al hotel Paradisus Playa del Carmen, mejorando el estado de la carretera considerablemente para la población local. La obra se completó en 2012, pero parte de la construcción (50%) y de los pagos se efectuaron en 2011. En total se pagaron 507.420 euros (9,2 millones de pesos) en 2011.

Meliá 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 4 millones de euros, en concepto de liquidez. Por otro lado, la Sociedad ha recibido subvenciones de instituciones y bonificaciones fiscales por valor aproximado de 1,21 millones de euros, frente a los 667.306 euros de 2010, concedidas en concepto de bonificaciones a la Seguridad Social por los cursos formativos subvencionados y por otras subvenciones del estado alemán por bonificaciones a las contrataciones en Alemania.

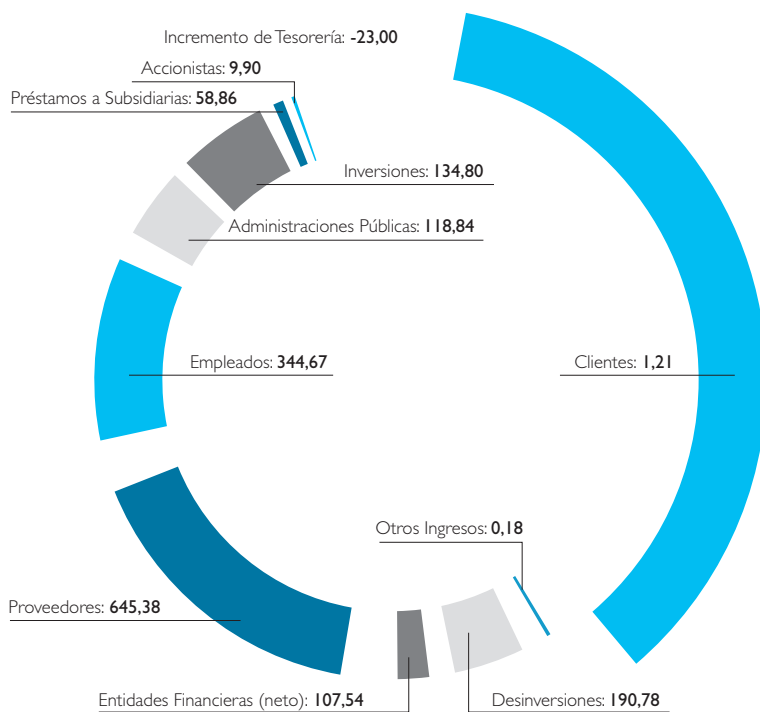
< EC4-1

En el año 2011 Meliá Hotels International creó riqueza por encima de 1.400 millones de euros.

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

< EC4-2

Cash Flow Social (en millones de euros)



## 8 Valor Comercial



TRYP Barcelona Aeropuerto | España

### 8.1 PRINCIPALES MAGNITUDES

melia.com recibió 71,8 M de visitas  
vs. 41 M en 2010

2,5 M afiliados al programa **mas**  
vs. 2,3 M en 2010

Nivel de Reputación Global de la Compañía de 80,7%  
vs. Un 80% en 2010

Más de 385.000 fans en Facebook



## 8.2 COMERCIALIZACIÓN

### Estrategia y Redes Sociales

Durante 2011, Meliá Hotels International reforzó su apuesta estratégica por su presencia en redes sociales. Para gestionar sus relaciones con los usuarios de redes sociales, la Compañía ha creado un departamento específico de Social Media, con una red de Community Managers que nutren de información, gestionan conversaciones y mantienen en activo todos los perfiles de la hotelera. 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 385.000, entre todos los perfiles de los que dispone la Compañía.

La web comercial ha adaptado su imagen a la nueva marca corporativa y con 9 perfiles activos en Facebook - uno para cada una de sus marcas y un perfil corporativo de Meliá Hotels International - la Compañía ha logrado una posición destacada durante el último año gracias a una serie de campañas que han permitido aumentar el reconocimiento de sus marcas y su número de seguidores. La más destacada fue la campaña *Habitación de los sueños*, lanzada para celebrar el cambio de marca corporativa de la hotelera (que pasó de Sol Meliá a Meliá Hotels International) y en la que invitaba a sus seguidores a compartir deseos en la red. La más reciente, Snow Star, se lanzó conjuntamente con Quicksilver y Roxy para promocionar los hoteles de nieve de la marca Meliá Hotels & Resorts.

### Tour Operación

La contratación en Meliá Hotels International se realiza de forma centralizada y durante este proceso se planifica, negocia, firma y 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 Management), 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.

## 8.3 CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

La gestión de la relación con el cliente sigue siendo una de las líneas estratégicas de la Compañía en el nuevo Plan Estratégico 2012-2014; por ello, el departamento de CRM (Customer Relationship Management) desarrolla un papel fundamental en el área de Marketing, 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.

---

La base de datos centralizada de CRM contiene la información de 9,3 millones de clientes.

---

## Cliente por país de origen

	2011	2010	2009
España	24,65%	26,86%	35,2%
Reino Unido	11,93%	11,81%	14,0%
Alemania	10,37%	10,12%	10,0%
EE.UU.	7,50%	8,44%	7,0%
Brasil	3,83%	3,68%	ND
Rusia	3,71%	3,37%	2,0%
Italia	3,70%	3,53%	3,4%
México	3,57%	3,50%	3,3%
Canadá	2,45%	2,36%	2,0%
Francia	2,41%	2,29%	2,4%
Otros	25,6%	23,8%	20,7

### Fidelización

#### Programa **mas**

El programa de fidelidad **mas** fue creado en 1995 para premiar con ventajas y privilegios la confianza de los clientes de Meliá Hotels International, siendo uno de los pilares más importantes de la Compañía, el cual contó en 2011 con más de 2,5 millones de miembros, frente a 2,3 millones en 2010, y con su propio canal de comunicación, un newsletter mensual adaptado al perfil de cada cliente. El programa **mas** ofrece 3 niveles de tarjeta: blue, gold y platinum; y cuenta con más de 35 partners de diferentes sectores, con los que los titulares **mas** pueden traspasar y canjear sus puntos.

En 2011, manteniendo la vocación de ofrecer las mejores ventajas a los titulares de la tarjeta **mas**, Meliá Hotels International lanzó [mymasonline.com](http://mymasonline.com) una web personalizada en la que el cliente **mas** puede canjear sus puntos de forma flexible con la fórmula puntos + dinero, consultar su cuenta, conocer todas las ventajas y acceder al nuevo catálogo de regalos online.

Así mismo se ha incorporado Flying Blue como nuevo partner: Los titulares Flying Blue pueden acumular y canjear millas en los hoteles de la Compañía.

#### Programa **mas amigos**

Meliá Hotels International renueva su programa de fidelidad para agentes de viajes y meeting planners en junio de 2011, actualizando su paquete de ventajas e incorporando partners estratégicos como Air Europa y Avis al programa, que a su vez ayudan en la mejora de servicios ofrecidos en el mismo. Este programa, que se creó en 1997 con el objetivo de estrechar lazos y premiar la fidelidad de agentes de viajes, actualmente cuenta con más de 86.000 titulares **mas amigos** a nivel mundial, frente a los más de 85.000 de 2010.

La medición de calidad y satisfacción del cliente se realiza a través de cuatro herramientas:

**Cuestionario Satisfacción Online (Market Metrix)**

Meliá Hotels Internationa utiliza esta herramienta desde hace cuatro años, empleando cuestionarios específicos para cada marca, así como para el Club

Meliá. Durante 2011 obtuvo un resultado de calidad de la Compañía del 80,7%, frente al 80,6% de 2010, siendo las marcas Ininside, Gran Meliá y ME by Meliá las mejor posicionadas este año.

Además, en 2010 se incorporaron preguntas relacionadas con la percepción del compromiso social y medioambiental de la Compañía, que en 2011 se han revisado y ampliado en número.

	Nivel de satisfacción			Relación calidad/precio		
	2011	2010	2009	2011	2010	2009
PR5-2 > PARADISUS	81,1%	85,8%	86,90%	74,0%	80,2%	79,60%
ME BY MELIÁ	83,1%	84,7%	86,50%	77,1%	78,2%	80,30%
GRAN MELIÁ	82,4%	83,8%	83,20%	77,6%	78,4%	76,90%
INNSIDE	83,8%	83,9%	NA	81,7%	80,5%	NA
MELIÁ	81,0%	81,2%	80,30%	77,6%	77,6%	78,20%
TRYP	79,7%	79,1%	78,10%	76,2%	76,5%	77,30%
SOL	80,5%	79,8%	79,70%	77,3%	79,8%	76,40%

**Auditoría de marcas (LRA)**

Meliá Hotels International audita cada uno de sus hoteles con visitas de consultores especializados, con el fin de conocer el nivel de estandarización de sus marcas. 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.

Con 254 hoteles incorporados a ReviewPRO, frente a los 257 de 2010, siendo las marcas Paradisus e Ininside las mejor valoradas en Internet. Este resultado está basado en 64.130 opiniones/comentarios de clientes.

< PR5-2

**Incidencias**

El departamento de Calidad de Meliá Hotels International gestiona todas las incidencias y comentarios de los clientes recibidos en el correo electrónico calidad@melia.com, redirigiendo las consultas al área responsable en cada caso y proporcionando una respuesta en un plazo máximo de 48 horas.

Durante 2011, se recibieron 2.196 comentarios, el 84,7% contestados dentro del plazo establecido.

**Reputación en Redes Sociales (ReviewPRO)**

En 2010, Meliá Hotels International incorporó la herramienta ReviewPRO para la gestión de su reputación online, que analiza las opiniones de clientes en más de 45 fuentes, en español, inglés, alemán, portugués, italiano y francés.

Durante 2011, se recibieron 2.196 comentarios, frente a los 2.059 comentarios de 2010, el 84,7% contestadas dentro del plazo establecido, frente al 76% de 2010.

< PR5-2

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.

### PR1-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.

PR3-I > 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.

Los túneles de lavado y lavavajillas son periódicamente revisados por el SAT del proveedor de 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 2011, 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; así, algunas marcas disponen de menús específicos para celíacos, deportistas, niños y dietas hipocalóricas.

En 2011, 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.

PR4 / PR9

## 8.6 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 nece-

sarias para conservarla. En 2011 no consta ninguna reclamación ni dentro ni fuera del territorio español.

## 9 Valor de Negocio



Meliá Madrid Princesa | España

### 9.1 PRINCIPALES MAGNITUDES

7.384 proveedores  
vs. 8.658 en 2010

3,5 M en compras a centros especiales de empleo  
vs. 2,3 M en 2010

## 9.2 COMPRAS RESPONSABLES

Como se ha comentado en el punto 4.3, la Compañía ha estado desarrollando un proyecto, todavía sin finalizar a cierre de 2011, cuya meta es la incorporación de criterios de sostenibilidad en dos procesos clave como son el diseño y la construcción de hoteles y la cadena de suministro.

En términos de relación con nuestros proveedores, Meliá Hotels International es una empresa extendida, es decir, 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 de materias primas.

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

EC6-2 > La política general de compras de Hotels Meliá 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 que cubren las necesidades del cliente interno (hotel/corporativo) de forma equilibrada y sostenible en el tiempo.

EC6-2 y 4 > Además, para la selección de un proveedor se evalúan los siguientes criterios:

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

EC6-1 > En Meliá Hotels International se pretende que la relación con los proveedores sea satisfactoria, y consecuentemente, duradera en el tiempo. Se considera que un proveedor es de origen local cuando tiene su razón social en el país en el que realizan las compras de productos.

El 100% de los contratos firmados en España durante el 2011, incorporó la cláusula de cumplimiento mínimo en materia de Responsabilidad Social Corporativa, que incluye 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 implicaría la ruptura del contrato con dicho proveedor. < HR2-1

En la actualidad, no se han desarrollado controles específicos que garanticen su cumplimiento. < HR2-2

### 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 2011 fue de:

- 7.384 proveedores a los que se les han realizado pedidos durante el 2011, frente a 8.658 proveedores en 2010.
- El total del volumen de contratación registrado mediante pedido de compras en el ejercicio 2011 por los hoteles y centros corporativos fue de 328.634.399 €, frente a 232.322.517 € en 2010.

En 2011 la Compañía invirtió 3.479.000 € en compras a centros especiales de empleo, frente a los 2.304.700 € de 2010. El valor de facturación correspondiente a materiales reciclados ha sido de 202.798 €, un 0,06 % sobre la facturación total, frente a los 133.800 € de 2010, un 0,05% . < EN2-1 < EN2-2

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

ENI-1, 2 y 3 > En 2011 la Compañía tuvo un gasto de 328.634.399 € en compras a proveedores. Sobre dicho importe, cabe destacar un importe superior a los 194 millones de euros en aprovisionamientos donde más del 80% corresponde al consumo de comida, bebida y equipamientos respectivamente, tal y como se muestra en el siguiente gráfico. 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 másicas o volumétricas. En este sentido, la Compañía ha parametrizado sus sistemas para dotarles de la interfaz de entrada necesaria para estos datos, si bien no se ha actualizado el catálogo de productos históricos, todos los productos que se introduzcan en 2012 en el sistema ya recogerán este dato.

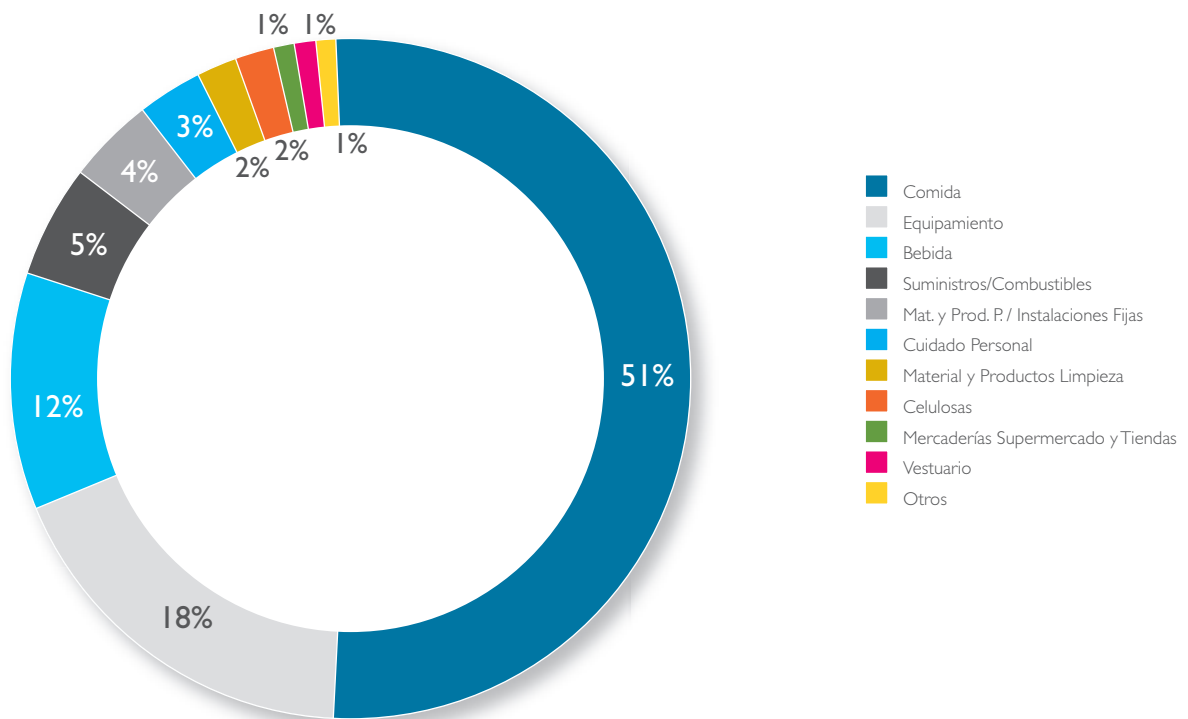
EC6-3 > **Volumen de contratación local por país en nº de proveedores locales**

País	2011	2010	2009
España	2.609	2.946	3.108
México	1.813	2.160	2.065
Rep. Dominicana	633	852	942
Peru	292	278	379
Venezuela	272	309	393
Alemania	268	239	203
Brasil	239	575	536
Puerto Rico	214	206	226
Reino Unido	203	126	113
Costa Rica	161	233	267
Italia	106	125	227
Francia	92	76	112
Luxemburgo	44	29	57
EE.UU.	15	31	-
Argentina	-	123	89
Chile	-	-	125
<b>TOTAL</b>	<b>6.961</b>	<b>8.308</b>	<b>8.658</b>



País	Volumen Total de contratación EUR			Volumen Total de contratación local		
	2011	2010	2009	2011	2010	2009
España	146.786.869	129.862.151	152.149.678	95%	97%	98%
México	77.297.753	33.910.526	19.706.228	100%	99%	100%
Rep. Dominicana	39.041.580	36.186.208	36.978.440	97%	95%	96%
Reino Unido	36.394.358	3.992.135	2.019.781	82%	95%	92%
Venezuela	8.765.082	6.467.685	5.192.888	100%	100%	100%
Alemania	7.416.756	4.996.250	4.012.557	97%	94%	95%
Puerto Rico	4.152.886	3.100.847	2.948.676	91%	95%	94%
Costa Rica	2.816.360	5.513.588	5.084.078	96%	98%	96%
Italia	2.661.334	2.707.156	3.088.709	91%	91%	95%
Francia	1.082.755	1.574.163	855.953	78%	55%	86%
Perú	980.544	816.642	846.230	100%	100%	100%
Luxemburgo	794.076	587.936	388.575	48%	61%	66%
Brasil	328.988	2.202.237	1.742.032	100%	100%	100%
EEUU.	115.057	219.790	-	100%	100%	0%
Argentina	-	185.202	140.320	-	100%	100%
Chile	-	-	361.833	-	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>328.634.399</b>	<b>232.322.517</b>	<b>235.515.986</b>	<b>95%</b>	<b>96%</b>	<b>98%</b>

ENI-1 > Porcentaje del importe en aprovisionamientos correspondiente a cada familia de productos respecto al gasto total de aprovisionamiento 2011 vs 2010



\*Se consideran los 25.000 productos más representativos.

## 10 Valor Mediático



Paradise Playa del Carmen | México

### 10.1 PRINCIPALES MAGNITUDES

150 notas de prensa  
vs. 130 en 2010

6.113 informaciones en medios de comunicación  
vs. 6.664 en 2010

La relación de Meliá Hotels International con los medios de comunicación trata de ser fluida, consolidando vínculos ya creados y buscando la expansión hacia nuevos medios internacionales.

La presencia de la Compañía en 29 países de 4 continentes hace precisa la coordinación entre la red de Relaciones Públicas y la contratación de agencias de comunicación en aquellos países con mayor presencia. El departamento de Comunicación asentado en las oficinas corporativas de Palma

de Mallorca centraliza y canaliza la información, al mismo tiempo que sienta las pautas de actuación en la difusión de notas de prensa de cada país. Este sistema, junto al seguimiento de noticias e impactos generados en prensa, aporta una visión global de la actividad de Meliá Hotels International.

Cabe destacar que, a lo largo del año 2011, se han lanzado a los medios de comunicación 150 notas de prensa, superando en un 15% a las elaboradas el año anterior.

### 10.3 RESUMEN DE APARICIONES

En 2011, Meliá Hotels International recibió una cobertura de 6.113 informaciones en los medios de comunicación en España, un 9% menos respecto al año anterior. Estas apariciones se cuantifican en más de 4 millones de euros con incremento del 12% respecto al año 2010, y un promedio de 16,7 noticias diarias en un total de 621 páginas. Gracias a estas apariciones, la Compañía ha conseguido llegar a una audiencia de más de 1.290 millones de personas, frente a las 1.329 millones de 2010.

En cuanto al impacto mediático, destacar que el incremento de España se debe a la inclusión en la medición de los impactos on-line. Respecto al impacto de medios en China, del que no se disponían valoraciones de años anteriores, no se puede destacar un gran volumen, teniendo en cuenta el tamaño del país y las cantidades aventajadas de países como EE.UU. quien, sin embargo, este año ha bajado considerablemente su valoración con más de 20 millones de euros de diferencia respecto al ejercicio anterior.

#### Evolución del Impacto mediático prensa global

CUANTIFICACIÓN (€)	2011	2010*	2009*
España	89.829.010	3.734.693	3.908.241
Reino Unido	1.119.805	1.468.153	545.293
Alemania	3.002.919	1.665.661	616.818
Rusia	ND	ND	115.584
EE.UU.	9.873.952	30.855.968	ND
Brasil	7.095.625	2.655.696	ND
México	344.359	658.690	ND
China	190.388	ND	ND
Radio	406.800	198.000	328.000
Entrevistas Radio	464.975	3.825.498	ND
Sorteos	859.811	657.820	ND
Acciones PR	519.165	324.950	ND
<b>TOTAL</b>	<b>113.706.811</b>	<b>46.045.133</b>	<b>5.513.936</b>

\* No incluyen presencia on-line.

## 10.4 ÉTICA

En diciembre de 2011, Meliá Hotels International se ha adherido a Autocontrol (Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial).

Meliá Hotels International es consciente de la necesidad de velar porque todas sus actuaciones sean coherentes con la esencia de una empresa responsable y sostenible. Asimismo, es consciente de que todas esas actuaciones no sólo deben conservar, sino también promover la confianza que sus grupos de interés tienen depositada en el Grupo, asegurando la responsabilidad de la Compañía en todas sus acciones, especialmente en aquellas orientadas a colectivos específicos o minoritarios.

Entre esas acciones, la comunicación merece ser destacada como un elemento esencial. 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.

Por ello, es muy importante establecer el marco en el que debe desarrollarse esa comunicación, asegurando que en todo caso cumple con unos mínimos requisitos éticos. 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 ese marco, definiendo 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 ha adherido a Autocontrol (Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial), asociación 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, por una buena publicidad: que sea veraz, legal, honesta y leal. Esos códigos se revisan con una periodicidad anual.

En 2011, Meliá Hotels International no recibió ninguna sanción administrativa en materia de derechos de Consumidores y Usuarios. Además no vende productos prohibidos o que estén cuestionados o sujetos a debate por la opinión pública.

## 10.5 LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE CRISIS

Durante el año 2011, la Dirección de Comunicación ha colaborado en la gestión de aquellas crisis con posible impacto sobre los grupos de interés de Meliá Hotels International. En primera instancia, el objetivo ha sido la prevención y en cualquier caso, evitar impactos mayores sobre la reputación corporativa de la Compañía.

En primer lugar y por su carácter global, cabe destacar las revueltas surgidas en Egipto y el consecuente incremento de la ocupación hotelera en Baleares y Canarias. Gracias al establecimiento de un protocolo de comunicación interno que permitió un seguimiento instantáneo de la situación, se asumió el cierre de dos de los cuatro hoteles, con el consiguiente traslado de los clientes a los dos hoteles de categoría superior. Según el procedimiento establecido, la información se distribuye de forma conjunta entre la Dirección de Comunicación, la Dirección de Operaciones de la marca y el hotel, tanto a clientes, como tour operadores, centrales de reserva y agencias varias. En este contexto, es significativo el apoyo al World Travel & Tourism Council en

relación a la valoración global del impacto generado para el país como consecuencia de la inestabilidad política.

Por su parte y ante el aviso de alerta de tsunami en Indonesia y Caribe, se generaron protocolos de actuación en caso de riesgo natural en los hoteles de Meliá Hotels International situados en estas áreas, para ser distribuidos entre empleados y clientes y así, tomar las medidas preventivas oportunas.

Otra alerta natural, en este caso del huracán en Riviera Maya el pasado octubre, supuso la activación de protocolos de seguridad para clientes, empleados e instalaciones de todos los resorts de la zona, así como la máxima colaboración con las Autoridades locales para la gestión de la seguridad del destino.

En ambos casos, desde la Dirección de Comunicación, en coordinación con todos los hoteles afectados por ambas amenazas, se mantuvo puntualmente informados a todos los medios que así lo requirieron.

Por otro lado y recién inaugurado nuestro primer hotel en la isla de Zanzíbar, tuvo lugar el naufragio de una embarcación. Si bien no transportaba clientes del hotel, varios familiares de empleados iban a bordo y fallecieron en el suceso. Desde la Dirección de Comunicación y a través del hotel, se mantuvo el contacto constante con el Gobernador ayudando en la revisión de las playas, la vigilancia de la posible aparición de nuevos cuerpos, el suministro de agua y víveres y el apoyo constante a nivel social y gubernamental tanto al entorno del hotel como a los propios empleados que se vieron afectados personalmente.

En este caso sin daños personales, el céntrico hotel ME London sufrió un incendio en la cubierta del edificio en el mes de junio, mientras se acometían las obras de construcción. Varios medios de comunicación británicos se hicieron eco de la noticia y desde la Dirección de Comunicación, se emitió una nota de prensa esa misma mañana para ampliar la información.

En paralelo y ocasionado por una avería grave de agua, se lleva a cabo el cierre no previsto del hotel Sol Ocas y consiguiente traslado de los clientes a otro hotel de categoría superior. Se decide aprovechar este cierre para acometer unas reformas que permiten al hotel estar operativo al 100% en el inicio de la temporada 2012. Se lleva a cabo el traslado de los clientes a otro hotel de la zona de categoría superior; asegurando la comunicación tanto a empleados como a clientes en todo momento.

Por último, y al comunicarse la quiebra y cierre definitivos de Marsans por insolvencia, se hace pública su deuda pendiente con Meliá Hotels International. Desde los medios de comunicación, se reciben numerosas peticiones de información relativas a las posibles acciones legales a emprender por parte de la Compañía, así como la opinión personal de los directivos en cuanto a la presencia de Díaz Ferrán al frente de la CEOE. Desde la Dirección de Comunicación, se sigue apoyando la gestión de las actuaciones judiciales en curso para la reclamación de la deuda pendiente.

## 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. Naçoes Unidas, 1255 I  
04578-903 Sao Paulo SP - Brasil  
Tel. (55 11) 3043 8484  
Fax (55 11) 3043 8466

### Sede Corporativa Cuba

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

### 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. Desarrollo Sostenible

desarrollo.sostenible@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: 2010

Firma del Informe de Auditoría de Cuentas  
Anuales Consolidadas: PwC  
Firma del Informe de Revisión Independiente  
de la Memoria de Sostenibilidad 2011: 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

## 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 parquet.

**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

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  
Hoteler de  
la Biosfera  
2009



Apertura primer  
hotel en China  
Meliá Shanghai  
2010



Firma acuerdo  
de colaboración  
con UNICEF  
2010



Cambio  
de marca  
corporativa  
2011



en 1999 con la Oferta Pública de adquisición de Acciones (OPA) sobre Meliá Inversiones 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.

**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 2004-2007, 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 Ininside 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.



## C. ACERCA DE ESTE INFORME

### C.1 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 2011 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 2011 los siguientes puntos:

- La creación para su elaboración de un Manual de Estándares de Reporte No Financiero, que asegura la homogeneidad y comprensión a lo largo de toda la organización de la información a reportar; su relevancia y la mejor forma de reportarla.
- La realización del análisis de materialidad para determinar los temas relevantes desde el punto de vista del reporte a los grupos de interés de la compañía (ver Anexo 2, Estudio de Materialidad de Meliá Hotels International).
- Incremento del alcance del informe, añadiendo al alcance del año 2010, la información de hoteles en propiedad y alquiler fuera de España en 2011.
- Incremento del número de indicadores reportados respecto al año anterior: en 2011 se han dado respuesta a 113 indicadores GRI, frente a los 107 en 2010.
- La Memoria de Sostenibilidad 2011 ha sido elaborada siguiendo los principios generales definidos en la guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad del Global Reporting Initiative en su versión 3.1.

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.

El modelo de gestión integral de riesgos establecido por Meliá Hotels International sigue los

criterios establecidos en el informe COSO II (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's), en el que se establece un marco integrado de control interno y gestión de riesgos corporativos, que permite su aplicación de forma periódica y homogénea en las diferentes unidades de negocio y soporte del grupo. De esta forma, permite a Meliá Hotels International disponer de mapas de riesgos de cada unidad de soporte/negocio de cuya consolidación se obtiene el mapa de riesgos del grupo.

Dentro de este modelo de gestión se contemplan las siguientes tipologías de riesgos:

- **Riesgos globales.** Derivados de eventos que van más allá de la capacidad de actuación de los agentes económicos.
- **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.
- **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.
- **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.
- **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.
- **Riesgos de información.** Relacionados con eventos causados por la inadecuada utilización, generación y comunicación de la información.

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 de materialidad (**ver Anexo 2**). En aras a la transparencia,

este año se han incluido 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 2011, 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 2011.
- El alcance de la Memoria incluye los hoteles en propiedad, aquellos que están sometidos a la gestión de Meliá Hotels International y los alquileres, un total de 240 hoteles y 39.792 habitaciones, ya que se excluyen las franquicias.

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 se ven condicionados por las particularidades gubernamentales, sociales y políticas, dificultando seriamente la recepción 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 esfuerzo a la hora de responder 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 captación (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 la próxima Memoria de Sostenibilidad los principales retos son:

- La diferenciación respecto del resto de la competencia, despuntando como Compañía referente en materia de sostenibilidad, realizando,

por ejemplo, un análisis del posicionamiento del Grupo en el ámbito de la sostenibilidad.

- El objetivo de Meliá Hotels International no es únicamente el incremento de los indicadores a reportar, sino ampliar su alcance y comple-

titud, objetivo ya alcanzado en 2011 respecto del año anterior y, cuyos esfuerzos continuarán durante los próximos años, hasta conseguir reportar el 100% de indicadores. Se trata pues de continuar progresando en la cantidad y calidad de la información a reportar dentro de la Memoria de Sostenibilidad a través de:

- La mejora de los procesos de captación de datos, las justificaciones documentales y los sistemas de control y validación, especialmente a nivel internacional.
- Seguimiento del Manual de Reporte de Estándares No Financieros de Meliá Hotels International, donde se indica claramente la información que se debe reportar; quién la debe reportar; cómo debe reportarla, y su grado de consolidación.
- Mejorar el canal de comunicación y diálogo con todos los grupos de interés de Meliá Hotels International. Este reto incluirá:
  - Elaboración de planes de acción y seguimiento, en función de las conclusiones resultantes de los paneles de expertos y temáticos.
  - Difundir a los grupos de interés las iniciativas adoptadas tras las consultas realizadas en los paneles de expertos y temáticos, práctica que continuará durante 2012 como gran valedora del éxito del Plan Director de Posicionamiento Público.
- Una mayor difusión interna de la Memoria de Sostenibilidad 2011. Entendemos la necesidad de que todas las personas que integran Meliá Hotels International sean conscientes de los logros conseguidos en materia de Sostenibilidad, a través de las acciones que la Sociedad planifica, pero que, sin la colaboración directa de sus miembros, sería imposible realizar.

#### 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 2011.

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, obtenien-

do como resultado un Informe de Verificación que revisa la adaptación de los contenidos de la Memoria de Sostenibilidad 2011 a la Guía GRI-G3.1 y la validación de los indicadores de desempeño propuestos en dicha Guía. Además, a través de la emisión 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 Desarrollo Sostenible:**  
desarrollo.sostenible@melia.com

**Departamento de Comunicación:**  
comunicacion@melia.com

O visitar la web de desarrollo sostenible de Meliá Hotels International bajo el siguiente enlace:

<http://www.meliacerca.com>

ANEXO I

D.I POLÍTICA GLOBAL DE SOSTENIBILIDAD

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 los 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 los 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. Sólo seremos sostenibles si identificamos el impacto de nuestras operaciones sobre el entorno natural, tanto a escala local como global, buscando 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 queremos compartir 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 lugar, 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.

Buscaremos que en todo el ciclo de vida de nuestro negocio se integren 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 cliente interno (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. Buscaremos que nuestros proveedores adopten una política de mejora continua en relación a la integración de criterios de desarrollo sostenible en su negocio, tales como la justicia social, la minimización de su impacto ambiental y el desarrollo económico

de los destinos. 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.

**Consejo de Administración de  
Meliá Hotels International**

En Palma, a 25 de noviembre de 2008.

D.2 ESTUDIO DE MATERIALIDAD DE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

Se define la materialidad como el criterio que se utiliza para seleccionar la información relevante para la compañía y sus grupos de interés, atendiendo al sector en el que opera, sus características y particularidades. En definitiva, todas aquellas cuestiones que pueden suponer un riesgo directo para su reputación.

En 2011, Meliá Hotels International realizó el estudio de materialidad para determinar su mapa de materialidad. Para ello se siguieron los siguientes pasos:

1. Selección de temas a evaluar: basándose en las prioridades del Plan Estratégico 2012-2014, los mapas de riesgos de las áreas de Desarrollo Sostenible y Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa, y en los 20 riesgos más importantes a nivel de compañía, se elaboró una lista de 32 temas, divididos en 10 categorías.
2. Contraste externo: Para evaluar la importancia para los grupos de interés externos, se contrastaron en una sesión específica en el V Panel de Expertos esos 32 temas relevantes mediante unos formularios de evaluación. Participaron los panelistas habituales más un grupo de observadores externos.

3. Contraste interno: Para evaluar la influencia de los 32 temas seleccionados en el éxito del negocio, se contrastó por un lado con los principales responsables de cada área corporativa, y por otro lado con un grupo representativo de empleados de diferentes áreas, mediante unos formularios de evaluación.

Los resultados del contraste pueden verse reflejados en el siguiente mapa de materialidad (Gráfico 1).

Los temas TOP 5 fueron los siguientes:

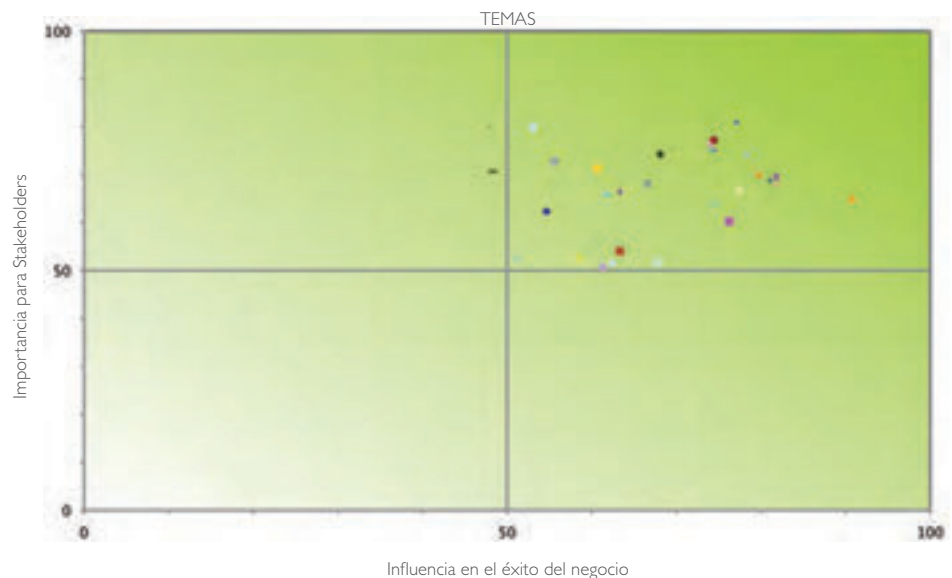
**Influencia en el éxito del negocio**

- 21 Gestión del talento
- 5 Disponer de una política de Sostenibilidad
- 24 Generación de empleo
- 26 Política anticorrupción
- 22 Trabajo flexible

**Importancia para los Stakeholders**

- 8 Política de gestión de residuos
- 28 Transparencia global
- 32 Riesgos y oportunidades económicas del cambio climático
- 6 Emisiones GEI y acciones para su reducción
- 14 Expansión

Resultados de análisis de materialidad



## D.3 MELIÁ LAS CLARAS: "ABRIMOS LAS PUERTAS A LA CULTURA"

El hotel Meliá Las Claras Boutique, en pleno centro histórico de Salamanca, comenzó el año 2011 abriendo sus puertas a la ciudad con la celebración de unas jornadas culturales dedicadas a la literatura, la música y la moda.

De este modo y con el objetivo de promover la obra de artistas locales, el hotel cedió sus salones durante los meses de enero y febrero, reforzando la oferta cultural de la ciudad para el público local y visitantes.

En esta línea, el hotel organizó tres programaciones semanales: durante la primera de ellas, entre el 18 y 22 de enero, y bajo el formato de "Cafés Literarios", el hotel celebró tertulias y lecturas de la obras de varios escritores locales, coordinado por la escritora Charo Ruano, quien seleccionó a varios poetas locales para recitar poesías de poetas nacionales de prestigio, como Lorca, Unamuno, Sor Juana Inés de la Cruz, etc. La segunda semana, "Cenando con los Clásicos", entre el 25 y el 29 de enero, dedicada a la celebración de

un concierto diario a cargo del Conservatorio Superior de Salamanca, seguido de una cena degustación en el restaurante del hotel. La última semana, entre el 3 y el 5 de febrero, Meliá Las Claras celebró una "fashion week" con una serie de conferencias de la diseñadora Fely Campo, que participa en la semana de la moda de Madrid y Barcelona, y quien expuso una visión innovadora de la moda como elemento artístico.

El fin de estas tres semanas culturales que realiza el Meliá Las Claras, es dar a conocer el hotel como un contenedor cultural más para todos los salmantinos, realzando la labor de los artistas locales: músicos, poetas y diseñadores.

En total, disfrutaron de estas tres semanas 500 salmantinos y los ingresos totales obtenidos fueron 6000€, además del gran impacto publicitario. Gracias al éxito de las estas jornadas, asociaciones culturales y centros de enseñanza especializados, han mostrado su interés en organizar dentro del hotel actividades culturales similares.



## D.4 CELEBRACIÓN DEL DÍA MUNDIAL DEL MEDIO AMBIENTE



2011 fue declarado por la Organización de Naciones Unidas como el "Año Internacional de los Bosques". Por ello, el lema elegido para la campaña ha sido "Los bosques, la Naturaleza a su servicio", con el objetivo de sensibilizar sobre el papel fundamental de los seres humanos en la protección de los bosques, hogar de 300 millones de personas en el mundo.

Estas actividades consistieron fundamentalmente en la limpieza de playas, la promoción de espacios naturales cercanos a los hoteles, la realización de talleres de reciclaje y espectáculos de animación sobre conservación del medioambiente, la entrega a los huéspedes de una atención "sostenible" o el apagado de luces de los espacios comunes.

La singularidad y diversidad de los recursos naturales constituyen uno de los máximos atractivos del turismo; por ello, la protección y preservación del medio ambiente forman parte de los principios estratégicos de Meliá Hotels International, que aprobó en 2008 su Política Global de Sostenibilidad para fijar las pautas de actuación en el ámbito del desarrollo sostenible.

82 unidades de negocio de Meliá Hotels International se unieron a esta iniciativa con alrededor de 504 acciones y 6681 participantes, entre clientes y empleados.

Por ello, Meliá Hotels International celebró el Día Mundial del Medioambiente a través de un conjunto de iniciativas de sensibilización en los hoteles del grupo y en oficinas corporativas, dirigidas tanto a sus clientes como a sus empleados.



Paradisus Palma Real  
Limpieza de Playas



## E. COMUNICACIÓN DE PROGRESO (COP)

Periodo cubierto por su Comunicación de Progreso (COP)

De: 2010 A: 2011



### Declaración de apoyo continuado

Como ya expusimos en nuestra suscripción al Pacto Mundial en 2008, sus diez principios se han convertido en parte de nuestra estrategia, cultura y negocio del día a día. Derechos Humanos, derechos laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción son de máxima importancia para nosotros, y es por eso que hemos hecho de los principios del Pacto Global uno de nuestros cuatro compromisos públicos.

Estos cuatro compromisos representan una fusión de las dimensiones externas de la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa con la dimensión interna y operativa, debido a los planes de acción que tenemos que introducir para mantener nuestros compromisos. Los cuatro se centran en la mejora continua.

Con este, nuestra segundo COP, queremos renovar nuestra adhesión a dichos principios. Creemos que hemos mejorado significativamente en varias áreas, pero sabemos que todavía hay mucho trabajo por hacer; y estamos seguros de que con el tiempo y la perseverancia, nos convertiremos en mucho más que una empresa líder en nuestro sector. Nos convertiremos en un ejemplo de negocio sostenible y rentable.

**Sebastián Escarrer Jaume**

Vicepresidente Meliá Hotels International

### E.1 PRINCIPIOS DE DERECHOS HUMANOS

**Principio 1:** Las empresas deberían apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional; y

**Principio 2:** Asegurarse de que no están siendo cómplices en el abuso de los derechos humanos.

ble, debe asumir todo el personal directivo del Grupo. El cumplimiento de esta normativa es supervisado por la Comisión Delegada del Consejo de Administración de Retribución y Nombramientos junto al área de Recursos Humanos. Los puntos que recoge son los siguientes:

- Política conflicto de intereses.
- No discriminación (género, raza, religión...).
- Acoso (laboral, sexual...).
- Dignidad laboral.
- Contratación.
- Igualdad de oportunidades.

#### Valoración, Política y Objetivos

Meliá Hotels International dispone de una normativa interna de recursos humanos que regula el comportamiento directivo y que, con independencia de la legislación que resulte aplica-

En el ejercicio 2011 no se ha registrado ningún incidente por discriminación de ningún tipo. En 2011 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.

Los acuerdos de inversión y contratos formales significativos no incluyen todavía las cláusulas de Derechos Humanos. Dicha cláusula sólo se firma de momento en los contratos con proveedores y con tour operadores en España.

El porcentaje total de operaciones realizadas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos ha sido de 44,17%.

Su distribución por países se puede ver en la tabla **Operaciones auditadas en materia de derechos humanos por país**. Dichas operaciones corresponden a auditorías internas realizadas a nivel internacional en los hoteles, donde se utiliza un check-list que incluye la revisión de temas que incluyen desde Derechos Humanos, hasta temas de seguridad y salud, de productos, corrupción, etc.

#### Operaciones auditadas en materia de derechos humanos por país

PAÍS	NR. OPS.	%
Alemania	10	9,43%
China	1	0,94%
EE.UU	1	0,94%
España	80	75,47%
Francia	3	2,83%
Grecia	1	0,94%
Indonesia	1	0,94%
Malasia	1	0,94%
México	5	4,72%
Perú	1	0,94%
Puerto Rico	1	0,94%
República Dominicana	1	0,94%
	<b>106</b>	<b>100,00%</b>

\* Distribución del 44,17% de centros auditados sobre el total de hoteles.

#### Implementación

Meliá Hotels International concentra su posicionamiento social en la infancia. Por esta razón, es fundamental garantizar que ninguna de las actividades de la empresa lleva consigo un riesgo potencial para la vulneración de los derechos de los niños.

La suscripción por parte de la Compañía del Acuerdo para la implementación del Código de Conducta, que tiene como objetivo la protección de la infancia frente a la explotación sexual en el turismo, condena explícitamente todas las formas de explotación sexual con niños y apoyan todas las acciones legales para prevenir y castigar estos delitos.

Este compromiso social con la infancia, se fortaleció con la firma de la alianza con UNICEF España que motiva la colaboración en los objetivos del Fondo de Naciones Unidas para la Infancia, en materia de educación, protección infantil y lucha contra la explotación sexual y comercio infantil.

#### Medición de Resultados

Meliá Hotels International no cuenta con ningún empleado con edad inferior a los 16 años y gracias a la cláusula de Desarrollo Sostenible en relación a los acuerdos firmados con los proveedores, en España, éstos también se comprometen a no utilizar trabajo infantil en sus procesos de producción, aceptando la posibilidad de ser auditados y rescindir dicho contrato, si se encuentra en desacato.

## E.2 PRINCIPIOS LABORALES

**Principio 3:** Las empresas deberían respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a negociar precios de forma colectiva

**Principio 4:** La eliminación de cualquier tipo de trabajo forzado y obligatorio;

**Principio 5:** La eliminación completa de la explotación laboral de menores; y

**Principio 6:** La eliminación de la discriminación con respecto al empleo y la colocación laboral.

### Implementación

Debido a su actividad en más de 30 países, la diversidad de regulaciones, hace que una política global estándar de derechos laborales, salud laboral y seguridad, para todos los empleados sea muy difícil de aplicar en la empresa.. Aunque las políticas de salud y seguridad varían de acuerdo a la legislación local y la idiosincrasia de cada lugar; en cualquier caso, la política de la empresa exige un estricto cumplimiento de la ley y el desarrollo de medidas preventivas para riesgos específicos detectados en cada área.

### Valoración, Política y Objetivos

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.

Meliá Hotels International se rige en todo momento por la legislación laboral correspondiente, convenio colectivo que aplique o acuerdo laboral 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, que no lo permiten. En el año 2011, el número de empleados representados por un convenio colectivo, acuerdo laboral o contrato de empresa, es del 98,3%, se excluyen China y Croacia. La Compañía garantiza el derecho de sus trabajadores a afiliarse a un sindicato o asociación de trabajo.

De igual modo, Meliá Hotels International, se acoge a la legislación, convenio o acuerdo laboral aplicable en cada región, en relación a los periodos mínimos de preaviso relativos a cambios organizativos

### Medición

A lo largo de 2011 sólo constan dos quejas, ambas internas y en España, relacionadas con los derechos humanos: por acoso sexual de un empleado a tres trabajadores con el consecuente despido; y un expediente de instrucción por acoso laboral, cuya conclusión, tras la investigación de los hechos, fue la inexistencia de dicho acoso. Meliá Hotels International protege a sus empleados de sufrir cualquier episodio de trabajo forzado, no habiéndose identificado en ningún caso operaciones con dicho riesgo asociado.

En total, la plantilla media en 2011 de los empleados que la Compañía tuvo bajo la responsabilidad del departamento de Salud Laboral de España fue de 9.222, frente a los 9.641 de 2010. Durante el año 2011, la Compañía registró 626 accidentes laborales, frente a los 625 de 2010, que supusieron la pérdida de 11.798 jornadas de trabajo, frente a las 11.475 de 2010. La tasa de absentismo se situó en un 3,61% frente al 4,36% de 2010. A lo largo de 2011 no se han registrado fallecimientos de origen laboral, ni en la plantilla propia de Meliá Hotels International, ni en la de contratistas.

Tabla de índices de Salud Laboral

	INCIDENCIA	FRECUENCIA*	GRAVEDAD	DURACIÓN MEDIA**	ABSENTISMO
Hombres	59,08	33,69	0,73	21,63	2,94
Mujeres	77,24	44,43	0,74	16,57	4,33
<b>TOTAL</b>	<b>67,87</b>	<b>38,87</b>	<b>0,73</b>	<b>19,11</b>	<b>3,61</b>

\*Teniendo en cuenta los accidentes in-itinere. \*\* En días naturales.

En relación al salario mínimo que Meliá Hotels International paga a sus empleados, es, de promedio, un 15,6% superior al mínimo legal en los países de Europa, calculado en euros, y de un 2,85% superior en resto de países, calculado en Dólares Estadounidenses. En 2010, estas las diferencias eran de 47% y 30,3% respectivamente. Esta diferencia se debe a que la crisis económica global ha hecho que haya más competencia en

el mercado laboral, aumentando la demanda de puestos de trabajo y reduciéndose el coste.

En la tabla **Diferencia de salarios medios por sexo (Hombre vs. Mujer)** pueden observarse las diferencias salariales por categorías profesionales entre hombres y mujeres en los países en los que disponemos de información fiable para calcularlo.

#### Salario bruto mensual mínimo: Meliá Hotels International vs. Salario mínimo legal

	EMEA* (€)	
	2011	2010
Alemania	NA	NA
Bulgaria	50%	108%
Egipto	0%	205%
España	23%	82%
Francia	0%	0%
Grecia	24%	22%
Italia	NA	NA
Luxemburgo	0%	0%
Reino Unido	0%	ND
Tanzania	32%	0%

\* EMEA: Europe, Middle East & Africa

	AMERICA (\$)	
	2011	2010
Argentina	0%	15%
Brasil	48%	36%
EE.UU.	0%	0%
México	0%	0%
Panamá	ND	ND
Perú	0%	0%
Puerto Rico	0%	0%
República Dominicana	0%	0%
Uruguay	42%	ND
Venezuela	0%	31%

	AMERICA (\$)	
	2011	2010
China	ND	ND
Indonesia	0%	18%
Malasia	ND	NA
Vietnam	0%	67%

Datos 2011. En el caso de EEUU se ha utilizado como referencia el salario mínimo federal.

## Diferencia de salarios medios por sexo (Hombre vs. Mujer)

CORPORATIVO	ESPAÑA			MX	RD
	2011	2010	2009	2011	2011
EVP	NA (solo hombres)	ND	ND	NA (no existe la posición)	NA (no existe la posición)
SVP	47,0%	ND	ND	NA (no existe la posición)	NA (no existe la posición)
VP	16,0%	ND	ND	NA (no existe la posición)	NA (no existe la posición)
Director	12,0%	ND	ND	17,6%	NA (solo hombres)
Manager	16,0%	ND	ND	107,5%	NA (solo mujeres)
Executive	16,0%	ND	ND	NA (solo hombres)	NA (solo mujeres)
Assistant	-4,0%	ND	ND	19,0	25,4
HOTEL	2011	2010	2009	2011	2011
Director	13,6%	18,6%	15,0%	NA (solo hombres)	NA (solo hombres)
Subdirector	-0,9%	1,7%	17,0%	NA (no existe la posición)	NA (no existe la posición)
Jefes de Departamento	11,2%	11,9%	0,0%	30,1%	-10,8%
Personal Base	3,0%	4,3%	6,0%	8,5%	1,1%

Las cifras positivas son a favor de los hombres, las negativas a favor de las mujeres. EVP (Executive Vice President), SVP (Senior Vice President) y VP (Vice President).

### E.3 PRINCIPIOS MEDIOAMBIENTALES

**Principio 7:** Las empresas deberían apoyar un enfoque de medidas cautelares a los retos del medio ambiente;

**Principio 8:** Lanzar iniciativas para promover una mayor responsabilidad hacia el medio ambiente; y

**Principio 9:** Fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías que respetan el medio ambiente.

#### Valoración, Política y Objetivos

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. Los hoteles deben armonizar su actividad empresarial con el respeto y la protección del medio ambiente natural, reduciendo al mínimo su consumo de recursos naturales y su impacto sobre los ecosistemas locales.

Es por ello que, la sostenibilidad es un ingrediente inherente al posicionamiento como Compañía, tanto presente como futuro, de Meliá Hotels International. En el marco del Plan Estratégico 2008-2010 quedó integrado definitivamente en la estrategia corporativa, haciéndose pública la Política de Sostenibilidad de Meliá Hotels International. En el nuevo Plan Estratégico 2012-2014, la sostenibilidad se convierte en una palanca estratégica, que impacta transversalmente en todas las líneas estratégicas. Se busca así potenciar un modelo de negocio sostenible, haciendo que nuestros grupos de interés nos elijan por ser una empresa hotelera responsable.

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 EEUU 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.

### Implementación

La gestión medioambiental está incluida en la Política Global de Sostenibilidad de la Compañía, de la que emanan una serie de principios y actuaciones que se recogen en la estrategia de la Compañía.

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.

En relación a las iniciativas para mitigar el impacto de nuestra actividad y atendiendo al principio de precaución, la Compañía ha estado desarrollando un proyecto, todavía sin finalizar a cierre de 2011, cuya meta es la incorporación de criterios de sostenibilidad en dos procesos clave como son el diseño y la construcción de hoteles y la cadena de suministro.

### Medición de Resultados

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

El consumo total de agua en 2011 en los 166 hoteles contemplados dentro del proyecto SAVE, fue de 7.763.447 m<sup>3</sup>, frente a los 3.503.699 m<sup>3</sup> del 2010 en los 130 hoteles de España. El volumen de agua ahorrada en 2011 fue de 274.188 m<sup>3</sup>, frente a los 266.797 m<sup>3</sup> de 2010.

Por otro lado, y 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 pública. En 2011, el 97% de los establecimientos de la Compañía ha vertido sus aguas residuales en las redes de saneamiento municipales, al igual que en 2010, para su transporte y tratamiento adecuado en la plantas de depuración que hayan determinado las administraciones públicas de cada zona.

En 2011, el 3% de los hoteles de Meliá Hotels International disponían de un sistema de depuración propio. 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 1.538.149 m<sup>3</sup>, frente a los 1.662.053 m<sup>3</sup> de 2010. Según los datos disponibles, de este volumen, un total de 244.194 m<sup>3</sup> - el 16% - fue reutilizado, sobre todo, para el riego de jardines y campos de golf, frente a los 831.356 m<sup>3</sup> de 2010 que suponían un 50%.

La diferencia en el porcentaje de reutilización de agua residual es debida fundamentalmente a la indisponibilidad del dato en el caso de los complejos Playa Bávaro y Paradisus Punta Cana en 2011.

El volumen de agua reutilizada sobre el total consumida por la organización supone un 3,0%.

## Volumen total de agua tratada en depuradoras propias y reutilizada

ESTABLECIMIENTOS	m <sup>3</sup> VERTIDOS		m <sup>3</sup> REUTILIZADOS		%		
	AÑO	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Meliá Purosani		45.138	103.678	13.735	31.100	30%	30%
Gran Meliá Jakarta		101.358	128.164	8.113	8.211	8%	6%
Meliá Gorriones		101.930	116.439	101.930	98.973	100%	85%
Meliá Golf Vichy Catalán		17.516	15.993	17.516	15.993	100%	100%
Paradisus Playa Conchal I		--	176.508	--	176.508	--	100%
Complejo Playa Bávaro 2		966.550	1.070.171	ND	449.471	ND	42%
Gran Meliá Palacio de Isora		81.000	51.100	81.000	51.100	100%	100%
Paradisus Punta Cana		202.757	--	ND	--	ND	--
Meliá Zanzibar 3		21.900	--	21.900	--	100%	100%
<b>TOTAL</b>		<b>1.538.149</b>	<b>1.662.053</b>	<b>244.194</b>	<b>831.356</b>	<b>16%</b>	<b>50%</b>

ND = No Disponible

(1) Establecimiento desafilado 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

La Compañía no cuenta todavía con un sistema de gestión centralizado para el registro del volumen de aguas residuales y de vertidos al medio.

A lo largo de 2011 no se han producido derrames accidentales significativos en ninguna de las unidades de negocio de Meliá Hotels International.

Por último, y 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.

En 2011 la Compañía ha estado 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.

## E.4 PRINCIPIOS DE ANTICORRUPCIÓN

**Principio 10:** Las empresas deberían trabajar para combatir la corrupción en todas sus formas, incluida la extorsión y el soborno.

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.

### Valoración, Política y Objetivos

Meliá Hotels International dispone de un proceso de auto evaluación, mediante el cual el propio Consejo evalúa anualmente el desempeño de sus funciones. 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 art. 28 un

A lo largo de 2011 se han llevado a cabo a nivel global un total 168 auditorías internas<sup>1</sup>, frente a las 170 de 2010, 139 a hoteles y 29 a otras unidades de negocio y oficinas corporativas. Durante el ejercicio de 2011, cuatro han sido los casos en los que a través del Departamento de Audi-

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

toria Interna, se ha detectado un uso fraudulento de activos o efectivo de la empresa en beneficio particular de determinados empleados. Esta circunstancia ha dado lugar a la adopción inmediata de las medidas disciplinarias correspondientes (despido); sólo en uno de los supuestos y en respuesta a la demanda interpuesta por el empleado despedido por despido improcedente, se han iniciado actuaciones por la vía legal resueltas a favor de la empresa.

Por otro lado y durante el año 2011, la Compañía no ha sido sancionada con multas significativas<sup>2</sup> por prácticas anticompetitivas o por el incumplimiento de las leyes y regulaciones, no dándose casos en los que se haya requerido acudir a mecanismos de arbitraje judicial.

A día de hoy, la propia evolución de la Compañía ha hecho que se tome conciencia de la necesidad de revisar y mejorar su marco de comportamiento a fin de alinearlo con los nuevos valores y garantizar de ese modo la mejor cohesión y protección de todos sus empleados, contribuyendo también a mejorar la relación diaria con los grupos de interés.

En el año 2011 la Compañía cerró la fase de diseño del Código Ético de Meliá Hotels International y en el año 2012 se completará la redacción del texto y se diseñará e implantará un plan de formación y comunicación del mismo.

<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.



## EVALUACIÓN Y RENOVACIÓN DE COMPROMISOS DE MEJORA 2011

ÁREA	OBJETIVO	EVALUACIÓN
Valor de Líder	• Incorporar en el modelo de gestión los aspectos relacionados con las tres dimensiones de la sostenibilidad.	✓
	• Puesta en valor de la certificación de la Biosfera.	✓
Valor de Buen Gobierno	• Cerrar la fase de diseño del proyecto del Código Ético de la Compañía.	✓
Valor Medioambiental	• Medición de la Huella Ecológica de Meliá Hotels International. En 2011 se ha medido la huella de carbono. Se seguirá desarrollando el modelo hasta conseguir la huella ecológica.	+
	• Definición del modelo construcción sostenible. Se han sentado las bases del modelo, pero todavía no se ha cerrado la fase de definición.	+
	• Establecer auditorías en aspectos relacionados con la gestión de residuos para hoteles.	✓
Valor Humano	• Integración sociolaboral de personas con discapacidad: incorporar como una fuente más de reclutamiento a la Fundación ONCE.	✓
	• Seguimiento anual de auditorías de Salud Laboral.	✓
	• Consolidar la inclusión en el manual de Retribución Variable los objetivos adscritos a la sostenibilidad.	✓
Valor Sociocultural	• Asegurar los compromisos adquiridos por Meliá Hotels International con UNICEF.	✓
Valor Económico	• Mejora de la percepción de nuestros stakeholders (inversores) en materia de sostenibilidad, realizando road shows con contenidos en materia de desarrollo sostenible.	✓
Valor Comercial	• Mejorar la percepción de nuestros clientes en materia de sostenibilidad, midiendo el resultado con la herramienta Market Metrix.	✓
	• Integrar pautas de alimentación saludable como un valor diferenciador de Meliá Hotels International.	+
Valor de Negocio	• Definición del modelo cadena de suministro sostenible.	+
	• Realizar el diagnóstico de integración de aspectos ambientales en los procedimientos de compras de Meliá Hotels International.	+
	• Elaborar un plan de sensibilización de proveedores y colaboradores internos implicados.	+
Valor Mediático	• Definir un calendario de principales hitos de comunicación relacionados con sostenibilidad.	✓

✓ Realizado:

+ En Progreso

✗ Descartado

## COMPROMISOS DE MEJORA 2012

ÁREA	OBJETIVO
Valor de Líder	<ul style="list-style-type: none"><li>Definir la política de certificaciones de la Compañía a nivel global.</li></ul>
Valor de Buen Gobierno	<ul style="list-style-type: none"><li>Redacción, aprobación y diseño del Plan de Comunicación del Código Ético.</li></ul>
Valor Medioambiental	<ul style="list-style-type: none"><li>Disponer de una herramienta de cálculo de huella de carbono y ambiental por unidad de negocio.</li></ul>
Valor Humano	<ul style="list-style-type: none"><li>Definir un plan de acción para la inclusión de criterios de accesibilidad web en Melia.com.</li></ul>
Valor Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"><li>Definición del posicionamiento cultural de la Compañía.</li></ul>
Valor Económico	<ul style="list-style-type: none"><li>Inclusión de criterios de sostenibilidad en los contratos de gestión de la Compañía.</li></ul>
Valor Comercial	<ul style="list-style-type: none"><li>Definir los criterios necesarios para la creación de productos que cumplan con criterios de sostenibilidad.</li></ul>
Valor de Negocio	<ul style="list-style-type: none"><li>Cerrar la definición del modelo de cadena de suministro sostenible.</li></ul>
Valor Mediático	<ul style="list-style-type: none"><li>Rediseñar la sección de desarrollo sostenible en la presencia web corporativa de la Compañía.</li></ul>

## INDICADORES GRI

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				●	6, 7, 12, 14, 15
1.2	Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades.	Completo				●	6, 7, 18, 19

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				●	4
2.2	Principales marcas, productos y/o servicios.	Completo				●	20-22; IF 117
2.3	Estructura operativa de la organización, incluidas las principales divisiones, entidades operativas, filiales y negocios conjuntos.	Completo				●	4, 20-22; IF 151
2.4	Localización de la sede principal de la organización.	Completo				●	93
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				●	4, 16
2.6	Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.	Completo				●	IF 123
2.7	Mercados servidos (incluyendo el desglose geográfico, sectores abastecidos, y tipos de clientes / beneficiarios).	Completo				●	4
2.8	Dimensión de la organización informante.	Completo				●	4; IF 32
2.9	Cambios significantes producidos durante el periodo cubierto en la memoria en cuanto a tamaño, estructura, y propiedad.	Completo				●	4, 71-76
2.10	Premios recibidos durante el periodo de referencia.	Completo				●	22, 23

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				●	96
3.2	Fecha de la memoria anterior más reciente (si la hay).	Completo				●	93
3.3	Ciclo presentación del informe (anual, bianual, etc.).	Completo				●	96
3.4	Punto de contacto para cuestiones relativas a la memoria o su contenido.	Completo				●	98
<b>Alcance y cobertura del alcance</b>							
3.5	Proceso de definición del contenido del informe.	Completo				●	96, 101
3.6	Cobertura de la memoria (ej., ciudades, divisiones, subsidiarias, instalaciones arrendadas, negocios conjuntos, proveedores).	Completo				●	97, 125

3.	Parámetros del Informe	Nivel de reporte <sup>(1)</sup>	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Alcance <sup>(2)</sup>	Páginas
3.7	Indicar la existencia de limitaciones en el alcance o cobertura de la memoria (véase el principio completo para explicación del alcance).	Parcial				●	97
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 periodos y/o entre organizaciones.	Completo				●	97
3.9	Técnicas de medición de datos y bases para realizar los cálculos, incluyendo as 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				●	97
3.10	Descripción del efecto que pueda tener la re expresión de información perteneciente a memorias anteriores, y las razones que han motivado su re expresión. (ej., fusiones)	Completo				●	96, 97
3.11	Cambios significativos relativos a periodos anteriores en el alcance, la cobertura o métodos de valoración aplicados a la memoria.	Completo				●	97
<b>Índice del contenido del GRI</b>							
3.12	Tabla que indica la localización de los contenidos básicos en la memoria.	Completo				●	114
<b>Verificación</b>							
3.13	Política y práctica actual en relación a la solicitud de verificación externa de la memoria.	Completo				●	98

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				●	25, 26; IF 126, 127, 162
4.2	Indicar si el presidente del máximo órgano de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo.	Completo				●	25; IF 126
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				●	22; IF 126, 127
4.4	Mecanismo de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno.	Completo				●	77; IF 157, 170
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				●	25, 26; IF 134-137
4.6	Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno.	Completo				●	26; IF 140, 141
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 140, 141
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				●	8, 17, 26

■ Indicador de Perfil
 ■ Indicador Principal
 ■ Indicador Adicional

IF: Informe Financiero

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
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				●	14, 15, 31, 32
4.10	Procedimientos para evaluar el desempeño propio del máximo órgano de gobierno, en especial respecto al desempeño económico, social y medioambiental.	Completo				●	IF 136
<b>Compromisos con iniciativas externas</b>							
4.11	Explicación de cómo la organización ha adoptado un planteamiento o principios de precaución.	Completo				●	30
4.12	Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente, así como cualquier otra iniciativa que la organización suscriba o apruebe.	Completo				●	12-14
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, proporcione una financiación importante que exceda las obligaciones de los socios, tenga consideraciones estratégicas.	Completo				●	14
<b>Participación de los Grupos de Interés</b>							
4.14	Relación de grupo de interés que la organización ha incluido.	Completo				●	9
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				●	9, 10
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				●	9-12
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				●	101

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					4, 70
Presencia en el mercado	Completo					4
Impacto económico indirecto	Completo					78
<b>Información sobre el enfoque de la dirección - Desempeño ambiental - EN</b>						
Materiales	Completo					88
Energía	Completo					33, 34
Agua	Completo					36
Biodiversidad	Completo					39
Emisiones, efluentes y residuos	Completo					32-34, 36, 37
Productos y servicios	Completo					20-23
Cumplimiento normativo	Completo					30
Transporte	Completo					32
General	Completo					29

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 - Prácticas laborales y ética del trabajo - LA</b>						
Empleo	Completo					51
Relación Empresa/Trabajadores	Completo					43
Salud y Seguridad en el trabajo	Completo					60
Formación y Educación	Completo					57
Diversidad e Igualdad de Oportunidades	Completo					44
<b>Diversidad e Igualdad de Oportunidades</b>						
Remuneración igualitaria para hombres y mujeres	Completo					54
<b>Información sobre el enfoque de gestión - Derechos humanos - HR</b>						
Prácticas de inversión y compras	Completo					86
No discriminación	Completo					62
Libertad de Asociación y Convenios Colectivos	Completo					64
Abolición de la Explotación Infantil	Completo					13, 63, 67
Prevención del trabajo forzoso y obligatorio	Completo					65
Prácticas de Seguridad	Completo					61
Derechos de los Indígenas	Completo					63
Evaluación	Completo					51
Cumplimiento	Completo					64
<b>Información sobre el enfoque de gestión - Sociedad - SO</b>						
Comunidad	Completo					48
Corrupción	Completo					24
Política Pública	Completo					10
Comportamiento de Competencia Desleal	Completo					24
Cumplimiento normativo	Completo					24
<b>Información sobre el enfoque de gestión - Responsabilidad sobre productos - PR</b>						
Salud y Seguridad del Cliente	Completo					62
Etiquetado de Productos y Servicios	Completo					62
Comunicaciones de Marketing	Completo					68
Privacidad del Cliente	Completo					63
Cumplimiento normativo	Completo					63, 68

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					78
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		19, 32, 125
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.		53
EC4	Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos.	Completo					78

■ 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: 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 genero	No disponible	Solo se han podido recopilar los datos globales, no por género.	●	53, 54
EC6	Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	Completo				◐	86-88
EC7	Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	Completo				●	51, 52
<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				●	78
EC9	Entendimiento y descripción de los impactos económicos indirectos significativos, incluyendo el alcance de dichos impactos.	No reportado			Nota 2		125
<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	◐	87, 88, 125
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	◐	86, 125
<b>Aspecto: Energía</b>							
EN3	Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias.	Completo			No se utilizan combustibles de origen renovable.	◐	34
EN4	Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias.	Completo				◐	34, 35
EN5	Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia.	Completo			No se ha llevado a cabo ningún tipo de iniciativa con el fin de ahorrar energía a través del rediseño, conversión o reconversión de procesos.	◐	33, 34
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				◐	34
EN7	Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas con dichas iniciativas.	No reportado		No Disponible	Nota 4		125
<b>Aspecto: Agua</b>							
EN8	Captación total de agua por fuentes.	Parcial	Desglose de agua consumida según su procedencia.	No disponible	Nota 5	◐	36, 125
EN9	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.	No reportado			Nota 6		36, 125
EN10	Porcentaje de volumen total de agua reciclada y reutilizada.	Completo				●	36, 37

■ 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: 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					40
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		39, 125
EN13	Hábitats protegidos o restaurados.	Parcial	Información específica de los hoteles.	No se dispone de sistemas de gestión centralizados que permitan la consolidación de datos fiables a nivel de grupo.	A reportar en la memoria de 2012.		40, 41
EN14	Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad.	No reportado			Nota 8		41, 125
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.	No reportado			Nota 8		125
<b>Aspecto: Emisión, vertidos y residuos</b>							
EN16	Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso.	Completo					32
EN17	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso.	Parcial	Otras emisiones indirectas incluidas en el <i>Corporate Value Chain (Alcance 3) del GHG Protocol</i>	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 9		32, 125
EN18	Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas.	Completo					32-34
EN19	Emisiones de sustancias destructoras de la capa de 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					35
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.		36



Código GRI	Descripción GRI	Nivel de reporte <sup>(1)</sup>	Asuntos no reportados	Razón de la omisión	Comentarios	Alcance <sup>(2)</sup>	Páginas
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.		37-39
EN23	Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos.	Completo					36
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.		36
<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.		30, 31
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					30
<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, y acciones de mitigación.	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.		32
<b>Aspecto: General</b>							
EN30	Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales.	Completo					41

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: 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					44-47
LA2	Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región.	Completo					47, 48
LA3	Este indicador muestra el interés de la organización por facilitar un trato equitativo entre todos sus empleados, así como una mejor conciliación de la vida laboral y familiar.	Completo					55
LA15	Este indicador muestra el interés de la organización por facilitar un trato equitativo entre todos sus empleados, así como una mejor conciliación de la vida laboral y familiar.	Parcial	Tasa de retorno pasados 12 meses desde el regreso de la baja.	No disponible	Debido a ser el primer año de reporte, no es posible calcular esta tasa. Se reportará en la memoria de 2012.		65
<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
<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					60
LA7	Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región.	Completo					60, 61
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					61, 62
LA9	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.	Completo					60
<b>Aspecto: Formación y educación</b>							
LA10	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado.	Parcial	Solo se reporta el número total sin desglosar ni por categoría ni por géneros.	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.		58
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					56, 57
LA12	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional.	Completo					52

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					25, 26, 44, 46, 48-50
LA14	Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.	Completo					54
<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					62
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					63, 86
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					62
<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.	No reportado		No disponible	Nota 10		125
<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.	Parcial	Operaciones y principales suministradores identificados por tener un riesgo potencial de sufrir incidentes de explotación infantil, teniendo en cuenta tanto el tipo de operaciones realizadas, como la localización geográfica donde se desarrollan.	No disponible	Nota 10		63, 125
<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.	No reportado		No disponible	Nota 10		125
<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					62
<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					63

■ 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: Evaluación</b>							
HR10	Porcentaje y número total de operaciones que han estado sujetas a revisiones y/o evaluaciones de derechos humanos	Completo				●	62, 63
<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
<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 11		30, 125
SO9	Operaciones con impactos negativos significativos potenciales o actuales en las comunidades locales.	No reportado		No disponible	Nota 11		125
SO10	Medidas de prevención y mitigación implementadas en operaciones con impactos negativos potenciales o actuales en las comunidades locales	No reportado		No disponible	Nota 11		125
<b>Aspecto: Corrupción</b>							
SO2	Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción.	Completo				●	62, 63
SO3	Porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos anti-corrupción de la organización.	Completo				●	27
SO4	Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.	Completo				●	27
<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				●	12, 13
SO6	Valor total de las aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas, por países.	Completo				●	27
<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				●	27
<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				●	27

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: responsabilidad de producto</b>							
<b>Aspecto: Prácticas de inversión y abastecimiento</b>							
PR1	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					62, 63, 83
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					83
<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					62, 63, 83
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					84
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					82
<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					91
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					91
<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					84
<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					84

- 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 másicas 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 2012 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:** No se dispone en la actualidad de una estrategia a nivel global en materia de biodiversidad. Inicialmente se adquirió el compromiso de reportar sobre esta estrategia en la memoria de 2011, pero no ha sido posible desarrollarla hasta el momento. Se espera poder reportarle al finalizar el Plan Estratégico 2012-2014.
- Nota 9:** 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 10:** Meliá Hotels International no ha realizado ningún análisis del riesgo asociado a las operaciones de la Compañía en materia de infracción del derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva, trabajo infantil o trabajo forzoso. Se espera poder reportarle al finalizar el Plan Estratégico 2012-2014.
- Nota 11:** 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 240 hoteles (equivalentes a 39.793 habitaciones). Las franquicias quedan excluidas del alcance de la Memoria. A nivel geográfico, se han excluido del alcance cuatro áreas geográficas (Cuba, Egipto y Bulgaria).

● 75-100% Alcance   ● 50-75% Alcance   ● 25-50% Alcance   ● 1-25% Alcance





## 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 Meliá Hotels International" (2011) 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.

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, 08 de mayo 2012

Nelmara 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 01 de mayo 2012. GRI excluye explícitamente la aplicación de este certificado a cualquier cambio introducido posteriormente en dicho material.



MELIA.COM