INFORME ANUAL I **2016**

MELIÃ HOTELS INTERNATIONAL

MELIÁ 60 AÑOS
DE HOSPITALIDAD

MELIÁ 60 AÑOS
DE HOSPITALIDAD

CONTENIDO

PRESENTACIÓN

06 Carta del Vicepresidente y Consejero Delegado
08 Visión, misión & valores
09 Hitos 2016
10 Mapa de posicionamiento & ámbitos de relación
11 Reputación & reconocimientos
15 Presencia
17 Cash-flow social
19 Modelo de negocio
22 Compromisos con grupos de interés & visibilidad
24 Análisis de materialidad

APORTACIÓN DE VALOR

28 Principales magnitudes
30 Visión del entorno
33 Impulso estratégico
80 Informe de gestión

GOBIERNO CORPORATIVO

94 Principales magnitudes
96 Gobierno corporativo
100 Modelo de control
101 Modelo de gestión de riesgos

CIUDADANÍA

106 Principales magnitudes
108 Principios rectores de Global Compact
110 Transformación cultural, talento y marca empleadora
128 Suministro responsable
130 Medioambiente
138 Posicionamiento social a favor de la infancia
139 Desarrollo local: una vida mejor en Kairo
140 Impulso de la RSC desde los hoteles

CALVIÁ BEACH

ANEXO

152 Proceso de elaboración del informe
153 Información corporativa & contactos
154 Acerca del informe
155 Indicadores GRI
170 Informe de revisión independiente

Nuestra reputación como Compañía, consolidada a través de 60 años de experiencia hotelera, es hoy un importante activo que nos permite transmitir confianza, solidez y solvencia

PRESENTACIÓN 01

CARTA DEL VICEPRESIDENTE Y CONSEJERO DELEGADO

GRI 102-14

Estimados/as lectores

Este año 2016 hemos celebrado un aniversario emblemático y especial que quiero compartir con todos los que formamos parte de la familia Meliá Hotel International, "*60 años de hospitalidad en una industria apasionante*". Han pasado ya seis décadas desde la fundación por parte de Gabriel Escarrer Juliá de la que hoy, con orgullo podemos decir, es una de las compañías hoteleras más importantes del mundo. Son muchas las personas que a lo largo de estos 60 años han contribuido con su esfuerzo, motivación y cariño a hacer de Meliá Hotels International la gran Compañía que es hoy. Por ello, quiero hacerles partícipes de este aniversario, de nuestro agradecimiento, cercanía y reconocimiento por tantos años de compromiso y profesionalidad.

Adicionalmente, 2016 ha sido el año en el que Meliá Hotels International ha vuelto a cotizar en el IBEX 35. Esta esperada vuelta ha sido posible como consecuencia de la positiva evolución de la Compañía en los últimos años. Hoy, nuestro equipo está compuesto por más de 44.000 personas de más de 140 nacionalidades, con presencia en 43 países y con una enriquecedora combinación de generaciones que aportan ilusión y motivación. Meliá Hotels International ha incorporado además a su equipo durante el año un total de 8.284 personas a nivel mundial, un 21% en España.

El entorno y la internacionalización de la Compañía, así como la riqueza cultural y generacional requiere que Meliá Hotels International esté en constante proceso de transformación no sólo en la gestión sino en el propio modelo de negocio hotelero. De hecho, estamos evolucionando hacia un modelo en el que el peso de nuestra capacidad gestora cobra mayor peso año tras año y facilita el crecimiento con mayor agilidad. Sin duda, un portfolio de marcas hoteleras fuertes, reconocidas internacionalmente, juega un importante papel para el futuro. La importante presencia de Meliá Hotels International, al contar con 375 hoteles nos facilita una cercanía a diferentes mercados, proximidad a nuestros clientes y un conocimiento de las realidades sociales que nos posibilita capitalizar e integrar este proceso de transformación, consistente y sostenible, en el que nos hayamos inmersos.

La diversidad cultural de la que hemos hecho gala en los últimos tiempos se verá potenciada ya que Meliá Hotels International ha incrementado su presencia con la apertura de 17 nuevos hoteles, en cuatro nuevos países. Hoy el 15% de nuestro portfolio es operado en régimen de propiedad, afianzando nuestra estrategia de posicionarnos como referente en un modelo de gestión poco intensivo en capital.

A lo largo de nuestra historia nos hemos enfrentado a las vicisitudes propias de una industria en constante evolución, dinámica, retadora y, por supuesto, llena de oportunidades. Hoy, las circunstancias de un complejo contexto geopolítico están marcadas por el terrorismo internacional, la inestabilidad generalizada en los mercados, el Brexit, y los diversos procesos electorales en Europa, la irrupción de las economías colaborativas y las consolidaciones en el sector. Sin duda este contexto define un nuevo entorno que debemos gestionar como Compañía internacional.

Desde sus comienzos Meliá Hotels International ha ido creciendo no sólo en volumen y presencia, sino también en experiencia, autoexigencia y responsabilidad. Así, de los atributos que caracterizan a la Compañía quiero destacar nuestra capacidad de adaptación, afán de superación y, sobre todo, nuestra firme voluntad de mejora continua. Este proceso se intensificó hace ya seis años cuando renovamos nuestra marca corporativa y evolucionamos de Sol Meliá a Meliá Hotels International. Fue el momento oportuno para actualizar nuestros valores corporativos que adquieren hoy un papel relevante como guía para asegurar nuestro proceso de transformación y crecimiento.

Hemos acelerado una transformación que va más allá de un cambio de marca corporativa, el diseño de nuevos productos y servicios, marcas hoteleras fuertes y adaptadas a diferentes perfiles de clientes y segmentos o la entrada en nuevos mercados por explorar. Con la apuesta estratégica por la digitalización, en la que nos encontramos, hemos optimizado procesos para avanzar en la mejora de la gestión del negocio, en la búsqueda de eficiencias operativas y sinergias que, sin lugar a dudas, nos está permitiendo acceder a más clientes, más exigentes y con los que estamos fortaleciendo vínculos emocionales que les unen a nosotros haciéndoles, además, partícipes del proceso de cambio.

La transformación digital que vivimos, junto a un nuevo modelo de gestión que apuesta por ofrecer experiencias globales a nuestros clientes ha sido reconocida por los mercados. Esta combinación de éxito nos ha permitido reforzar nuestra relación, conocimiento y personalizar la gestión desde la cercanía. Hoy podemos celebrar que la renovada melia.com se ha convertido en el principal canal de ventas de la Compañía, generando 427,9 Mn€ en ventas y que MeliáRewards, nuestro programa de fidelización, está próximo a superar los 7 millones de miembros. La positiva evolución de MeliáPro, con un crecimiento del 71%, ha reforzado también el vínculo con nuestros partners comerciales (B2B) convirtiéndose en una excelente plataforma de contacto con más de 30.000 agencias registradas. En líneas generales, Meliá Hotels International ha cerrado 2016 con unos resultados muy positivos, tras una coyuntura turística internacional adversa y unos años de transformación, permitiéndonos mejorar los principales indicadores económicos y financieros de la Compañía y reportar un incremento de RevPAR durante 27 trimestres consecutivos.

Nuestro liderazgo y experiencia acumulada durante estos 60 años en el segmento vacacional – caracterizado por una mayor resiliencia y proyección de crecimiento global – constituye hoy un rasgo diferenciador que nos aporta una clara ventaja y fortaleza competitiva. La evolución positiva del negocio hotelero con un RevPAR, el indicador que mejor refleja la evolución del negocio, que ha conseguido superar los niveles registrados en el año 2007 (+14%), se ha trasladado también a un cierre del año con un resultado neto de 100,7 Mn€, que representa una mejora del 180% respecto al año anterior. Estos resultados, junto a una positiva gestión financiera que ha permitido reducir nuestro endeudamiento en 226 Mn€ situándolo en el nivel más bajo de nuestra historia, han superado las expectativas del mercado.

De forma especial quiero destacar un hito importante. Nuestro Presidente y Fundador ha anunciado su renuncia y el traspaso a mi persona, de sus facultades ejecutivas en un año tan especial para todos nosotros. Este hecho garantiza a nuestros grupos de interés la continuidad y la renovación, manteniendo intactos los valores familiares que han caracterizado a Meliá Hotels International desde su creación.

Desde nuestros inicios como Compañía nos debemos a nuestros grupos de interés. Ellos forman parte de nuestra historia, de nuestro crecimiento como Compañía y, como no podía ser de otro modo, son parte importante de la transformación que vivimos. Con el tiempo, con todos ellos hemos adquirido relaciones sólidas, compromisos conjuntos y valoramos sus prioridades a través de un análisis de materialidad que, año tras año, sirve como catalizador de un modelo de diálogo basado en la confianza, la cercanía y la transparencia. Precisamente nuestros compromisos frente a los grupos de interés forman parte de las prioridades estratégicas de Meliá Hotels International.

Asegurar el cambio cultural y la transformación que vive Meliá Hotels International requiere potenciar y consolidar la reputación corporativa y la gestión del talento de nuestros equipos, pilares esenciales para hacer realidad la transformación. En esta línea y por tercer año consecutivo, la Compañía ha sido considerada por Merco como la empresa turística española con mejor reputación corporativa y mejor marca empleadora. En paralelo Meliá Hotels International, como compañía hotelera, tiene un compromiso especial con la protección del medioambiente y los destinos. Este compromiso y la estrategia medioambiental nos han situado, un año más a la cabeza del Carbon Disclosure Project en nuestra industria, quedando patente que nuestro prestigio como gestores responsables es reconocido a nivel internacional.

Considero que partimos de una posición inmejorable para encarar nuestro futuro y debemos estar en condiciones de aprovecharla. Como empresa familiar, contamos con la visión de largo plazo, bases sólidas y valores arraigados, 60 años de experiencia y un equipo motivado y comprometido con la generación de valor compartido.

Gabriel Escarrer Jaume
Vicepresidente y Consejero Delegado

VISIÓN, MISIÓN & VALORES

GRI 102-16

En el año en que Meliá Hotels International ha celebrado 60 años de historia sus valores corporativos están más vigentes que nunca. Su evolución como Compañía desde su origen hasta la actualidad ha contado con valores corporativos, familiares en su origen, que Meliá Hotels International ha integrado en su modelo de gestión adaptándolos a la evolución de la Compañía.

En este sentido, los principios sobre los cuales se fundamenta el modelo de negocio de Meliá Hotels International combinan la visión de largo plazo propia de las empresas familiares con la capacidad de adaptación a entornos dinámicos y a la capacidad de creación de valor social y económico para los destinos en los que opera.

Por ello, tras la renovación de su marca corporativa en 2011 Meliá Hotels International actualizó algunos de sus valores y consolidó otros con el propósito de reforzar su vigencia en el futuro. Este hecho tiene una especial relevancia ya que el modelo de negocio de la Compañía está sustentado en sus propios valores como empresa.

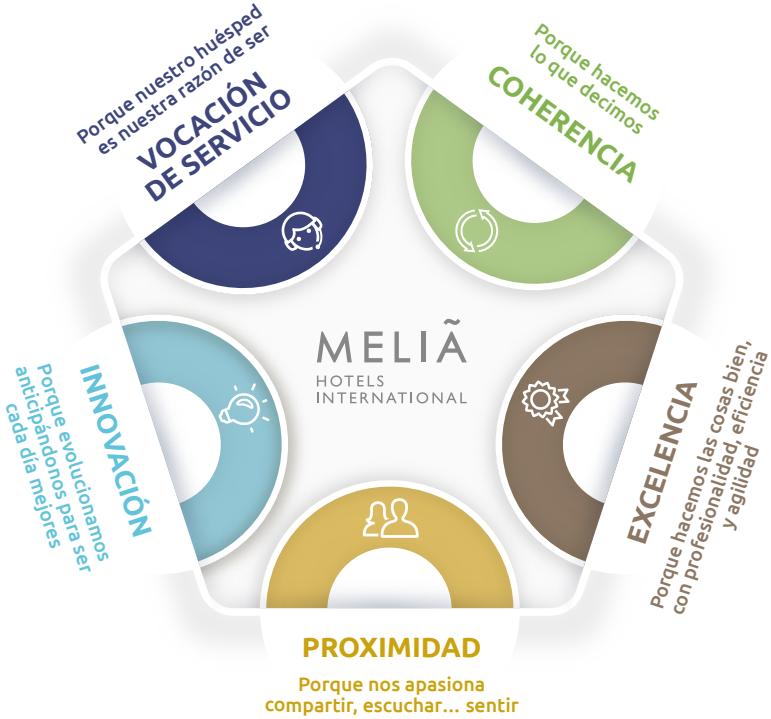
De hecho, los valores corporativos de Meliá Hotels International se perciben en su propia Misión corporativa, enfocada a "*ofrecer experiencias y servicios globales de alojamiento con criterios de excelencia, responsabilidad y sostenibilidad y, como empresa familiar, quiere contribuir a conseguir un mundo mejor*".

Estos valores rigen el día a día de la Compañía así como la relación con sus grupos de interés y suponen los cimientos sobre los cuales Meliá Hotels International aspira a ser reconocida como una empresa responsable, generadora de riqueza para su entorno así como un pilar esencial en las diferentes sociedades de las que forma parte.

En estos primeros 60 años de historia el crecimiento de Meliá Hotels International se ha centrado en una mayor presencia internacional. La Compañía ha ganado en experiencia, mejora continua y ha configurado un modelo de negocio que tiene en la responsabilidad un pilar esencial. Esta responsabilidad emana de los propios valores corporativos que llevan a Meliá Hotels International a definir su Visión 2020.

VISIÓN **2020**

Nuestra aspiración es posicionarnos entre los primeros grupos hoteleros del mundo en el segmento medio y alto, urbano y vacacional, afianzar nuestro liderazgo en este último y ser reconocidos como referente mundial en excelencia, responsabilidad y sostenibilidad



HITOS 2016

PRESENCIA

Entrada en Miami y Nueva York

Apertura del primer hotel en Jamaica

Marruecos abre sus puertas al primer hotel

Apuesta por Irán, con la marca Gran Meliá

Firma de un hotel en Tanzania 100% ecológico

Inauguración del restaurado Gran Meliá Palacio de los Duques

Myanmar, un nuevo destino en Asia Pacífico

REPUTACIÓN

Gabriel Escarrer Juliá reconocido con el *"Hall of Fame Award"*

El Fundador de Meliá Hotels International nombrado Embajador Honorario de la Marca España

Líderes del sector en Merco Empresas & Merco Talento

El índice CDP Iberia 2016 reconoce el compromiso medioambiental

Entrada en el TOP 100 de Reputación Corporativa Merco LATAM

Meliá Hotels International renueva por tercera vez su Alianza con UNICEF

Meliá Zanzibar, "*Mejor iniciativa en desarrollo sostenible y responsabilidad corporativa*"

NEGOCIO

Meliá Hotels International celebra 60 años de Hospitalidad

La Compañía retorna al IBEX 35

Meliá Hotels International escogida para operar el nuevo Palacio de Congresos de Palma

Arrancan las obras del nuevo complejo hotelero y comercial en Calviá Beach

La transformación digital reconocida internacionalmente

Telefónica entra como socio tecnológico a nivel mundial

La inteligencia artificial & big data revolucionan el conocimiento del cliente

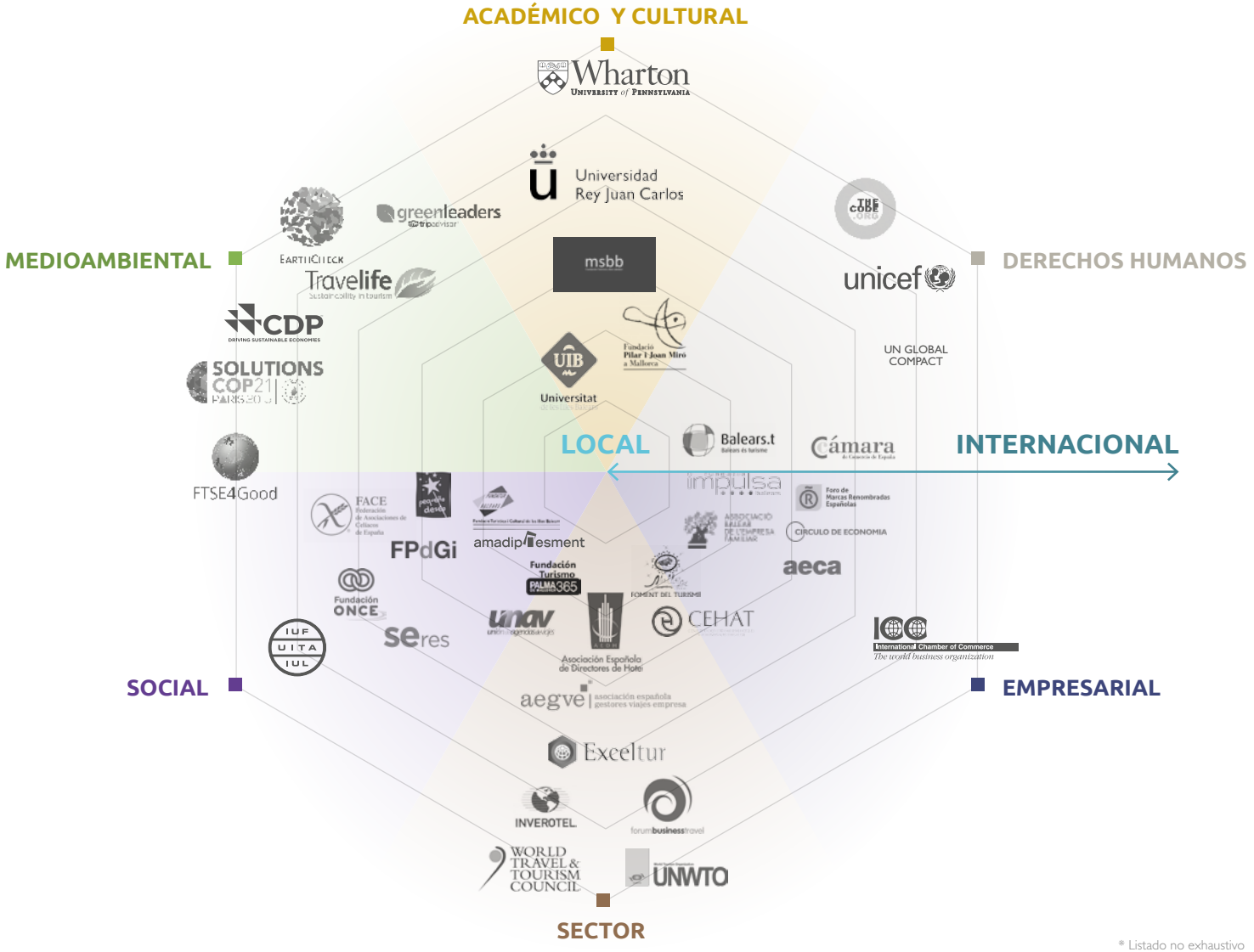
MAPA DE POSICIONAMIENTO & ÁMBITOS DE RELACIÓN

GRI 102-12
GRI 102-13

Meliá Hotels International ha definido su posicionamiento en diversos campos para reforzar su liderazgo e impulsar el cambio a través de la generación de valor. Sólo a través de la colaboración estrecha entre entidades con objetivos compartidos es posible la exploración de nuevas oportunidades y sinergias.

Para reforzar este posicionamiento la Compañía colabora de forma directa con socios, partners y colaboradores referentes en sus campos y que integran la sociedad civil, organismos multilaterales, administraciones públicas y entidades de referencia del mundo académico, con los que comparte objetivos comunes.

Estos campos son diversos, están vinculados al negocio hotelero y cuentan con enfoques locales o globales atendiendo a los objetivos establecidos por la Compañía, pero siempre con los valores de Meliá Hotels International como base.



* Listado no exhaustivo

REPUTACIÓN & RECONOCIMIENTOS

A lo largo de 60 años Meliá Hotels International ha consolidado una reputación que hoy es un activo esencial para crear y transmitir confianza, solidez, atracción de talento y solvencia hacia sus diferentes grupos de interés. Esta reputación permite a Meliá Hotels International diferenciarse dando respuesta a las expectativas que sus grupos de interés tienen puestas en la Compañía, en numerosos ámbitos tangibles, como el producto y servicio, e intangibles como la mejora reputacional de la Compañía.

Por ello, para Meliá Hotels International resulta esencial la gestión de su reputación como hotelera de referencia al ser un concepto intrínsecamente relacionado con la aportación de valor económico y social. Esta mejora reputacional, en un año tan simbólico para Meliá Hotels International, transmite cómo se están asentando los cambios que la Compañía está impulsando y la transformación cultural que está acometiendo en estos últimos años.

La presencia de Meliá Hotels International en rankings y monitores así como la obtención de premios y reconocimientos refuerzan su posicionamiento de forma alineada con los valores que la Compañía impulsa en su modelo de negocio.

El hecho de contar con el aval de un tercero independiente que certifica los avances en la búsqueda de la excelencia de un modelo de gestión responsable en las dimensiones tradicionales que configuran un modelo de reputación, tiene una importancia capital para Meliá Hotels International en un año en el que la Compañía ha vuelto a cotizar en el IBEX 35.

Los reconocimientos recibidos van más allá del producto o el servicio hotelero ya que Meliá Hotels International está siendo reconocida por los principales monitores de medición de la Reputación Corporativa en los que la Compañía participa y en los que viene demostrado un importante desempeño, también en 2016. Los reconocimientos públicos recibidos permiten confirmar los avances en la consecución de una Misión que lleva a Meliá Hotels International a "*ofrecer experiencias y servicios globales de alojamiento con criterios de excelencia, responsabilidad y sostenibilidad y como empresa familiar, quiere contribuir a conseguir un mundo mejor*".

INGRESA EN EL TOP 100 MERCO LATAM

	2014	2015	2016	Evolución
mE	31	18	17	(+1)
mR	64	21	25	(-4)
mL	52	48	44	(+4)
mT	31	20	16	(+4)

EXCELENCIA

1. LIDERAZGO Y REPUTACIÓN DE MELIÁ

MERCO EMPRESAS SECTOR TURÍSTICO	Posición 1	Empresa líder con mejor reputación corporativa en el sector turístico
MERCO EMPRESAS	Posición 17 (+1)	Una de las empresas con mejor reputación corporativa
MERCO LATAM	TOP 100	Entrada en el TOP 100. Evaluación que Merco Empresas realiza en España y Latinoamérica
TOP HOTELS MAGAZINE	Posición 17	Best Hotel Companies Worldwide
RANKING HOSTELTUR	Posición 1	Líder en España por presencia, facturación y número global de establecimientos y habitaciones

INNOVACIÓN

2. INNOVACIÓN, MARCAS Y TECNOLOGÍA

DIGITAL EUROPEAN MINDSET AWARDS	Mejor compañía en transformación digital
THE E-SHOW MADRID	Mejor desarrollo de estrategia de social media
ACCENTURE STRATEGY Y EL ECONOMISTA	Premio digital talent por la gestión del talento en redes sociales
WORLD TRAVEL AWARDS	Mejor marca de resorts del mundo (Meliá Hotels & Resorts)
ACTUALIDAD ECONÓMICA	Mejor idea de negocio 2016 (Sol Katmandú Park & Resort)
WORLDWIDE HOSPITALITY AWARDS	Mejor efecto "wow" para un hotel de lujo (ME London – Atrium)
BUSINESS TRAVEL AWARDS	Finalista en mejor marca de hoteles midscale (INNSIDE by Meliá)
PREMIOS STAND FITUR 2016	Mejor stand de empresas

GABRIEL ESCARRER JULIÁ
Fundador y Presidente

- Hall of Fame Award - Conferencia de Inversores Hoteleros de Europa
- Embajador Honorario de la Marca España - Foro de Marcas Renombradas Españolas

GABRIEL ESCARRER JAUME
Vicepresidente y Consejero Delegado

- Uno de los líderes empresariales mejor valorados - Merco Líderes - Posición 44 mejorando 4 posiciones respecto a 2015
- Personalidad Turística del año - Comunidad de Torremolinos
- TOP 100 Personas más influyentes de España 2017 - Diario ABC

PROXIMIDAD

3. RESPONSABILIDAD CORPORATIVA SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

WORLDWIDE HOSPITALITY AWARDS	Mejor iniciativa en desarrollo sostenible y responsabilidad corporativa (Meliá Zanzibar – Una vida mejor en Kairo)
SMART DESTINATION CONGRESS – ENERGY & SUSTAINABLE TOURISM	Premio Smart Hotel 2016 (Meliá Hotels International)
HABITAT FUTURA	Premio ReThink Hotel a los mejores hoteles en sostenibilidad y rehabilitación hotelera en España (Gran Meliá Palacio de los Duques)
TUI GROUP	TUI Environmental Champion (Meliá Salinas)
TRIPADVISOR	Ecolíderes (105 hoteles)

COHERENCIA

4. FORTALEZA FINANCIERA Y GOBIERNO CORPORATIVO

COMITÉ ASESOR TÉCNICO	Entrada en el IBEX 35
CÁMARA DE COMERCIO DE BARCELONA	Premio Llotja a la mejor información de sociedades mercantiles a los accionistas y al mercado
INSTITUTIONAL INVESTOR RESEARCH GROUP	Uno de los mejores equipos de relaciones con inversores de Europa

EXCELENCIA

5. CALIDAD LABORAL Y MARCA EMPLEADORA

MERCO TALENTO	Posición 16 (+ 4)	Una de las empresas que mejor atraen y retienen el talento
CHINA HOTEL TOURISM		Segundo mejor empleador en la categoría hotelera
AENOR		Reconocimiento a la gestión comprometida en el sector turístico (prevención riesgos laborales)
HAUTE GRANDEUR GLOBAL HOTEL AWARDS		Mejor General Manager – Continent winner (Paradisus Playa del Carmen)
HOZPITALITY AWARDS		Mejor equipo hotelero del año – Silver Rank (Meliá Dubai)
HOZPITALITY AWARDS		Human Resources & Training (Meliá Dubai HR Officer)

VOCACIÓN DE SERVICIO

6. CALIDAD DE PRODUCTO, SERVICIO Y EXPERIENCIAS

TRIPADVISOR	Reconocimiento a la Excelencia a 165 hoteles de Meliá Hotels International
PREMIOS CONDE NAST TRAVELER	Mejor hotel urbano (ME London)
VIETNAM TOURISM AWARDS	Uno de los mejores hoteles de 5* en Vietnam (TOP 10)
RANKING TRIVAGO	Meliá Jardines del Teide, INNSIDE Palma Center & Sol Katmandú Park & Resort (mejores hoteles preferido por los españoles en verano y mejor hotel para viajar con niños)
WORLD LUXURY HOTEL AWARDS	Reconocimiento al lujo
EUROPEAN HOSPITALITY AWARDS	Reconocimiento a nuevas aperturas o renovaciones hoteleras

395
Reconocimientos

300
Reconocimientos calidad de servicio

4
Reconocimientos culturales

3
Reconocimientos medioambientales

13
Reconocimientos sociales

16
Reconocimientos F&B

50
Reconocimientos calidad del producto

9
Reconocimientos seguridad y salud laboral

9
Semifinalistas en reconocimientos

PRESENCIA

INTRODUCCIÓN

Meliá Hotels International impulsa su apuesta por el crecimiento y la diversificación internacional como palanca clave para minimizar riesgos, gestionar oportunidades, fortalecer su modelo de negocio y mejorar la rentabilidad de la Compañía. Durante el 2016 la Compañía ha inaugurado 17 nuevos hoteles sumando más de 4.800 habitaciones al portfolio operativo de Meliá Hotels International. La entrada en 4 importantes destinos, algunos de ellos muy deseados, no sólo permiten enriquecer la cartera de hoteles sino también potenciar la diversidad de destinos con un importante componente bleisure (83%). En 2017 se prevé abrir un total aproximado de 23 hoteles.

CRECIMIENTO

La apertura de nuevos mercados, el posicionamiento y liderazgo en el segmento vacacional y bleisure, así como una presencia en las principales ciudades europeas y mundiales se alinea con la visión que la Compañía se ha marcado para los próximos años. Este año se celebra la entrada en mercados tradicionalmente vacacionales como Jamaica, Marruecos y Myanmar y destinos bleisure como Nueva York y Miami, todos ellos con marcas referentes como Meliá Hotels & Resorts, ME by Meliá, INNSIDE by Meliá y, la renovada Sol House.

Las aperturas del INNSIDE New York NoMad y ME Miami constituyen la entrada de estas dos marcas, tan representativas y solicitadas, en el mercado estadounidense, destacando también, la apertura del Gran Meliá Nacional Río de Janeiro que refuerza la presencia de Meliá Hotels International en el mercado brasileño y uno de los destinos vacacionales más relevantes del continente latinoamericano.

Meliá Hotels International completa su crecimiento con aperturas, en destinos ya presentes, como Indonesia, Vietnam, España, Alemania y Cabo Verde.

REBRANDINGS

Meliá Hotels International refuerza su estrategia en unas marcas fuertes y experiencias personalizadas, adaptándolas a los destinos y expectativas de sus clientes. Durante el 2016 la Compañía ha acometido numerosas inversiones en más de 150 hoteles para fortalecer y renovar su portfolio de marcas y actualizar sus productos a los nuevos estándares, atributos y exigencias del cliente. Hoy la Compañía gestiona un 52% de hoteles (58% habitaciones) en los segmentos de mayor valor añadido.

Cabe destacar el rebranding del Gran Meliá de Mar y del Meliá Calviá Beach en Mallorca, así como los hoteles Meliá Campinas en Brasil y, sin duda, el buque insignia de la marca Gran Meliá en España, el madrileño Gran Meliá Palacio de los Duques, que demuestran el saber hacer hotelero de la Compañía y su apuesta por mantenerse a la vanguardia de la hotelería internacional.

ALINEAMIENTO DEL PORTFOLIO

En línea con la estrategia de la Compañía de potenciar un portfolio de calidad y solidez de producto y atributos, en el ejercicio se han llevado a cabo veinte desafiliaciones o bajas, la mayoría de ellas hoteles del segmento midscale en régimen de franquicia o gestión.

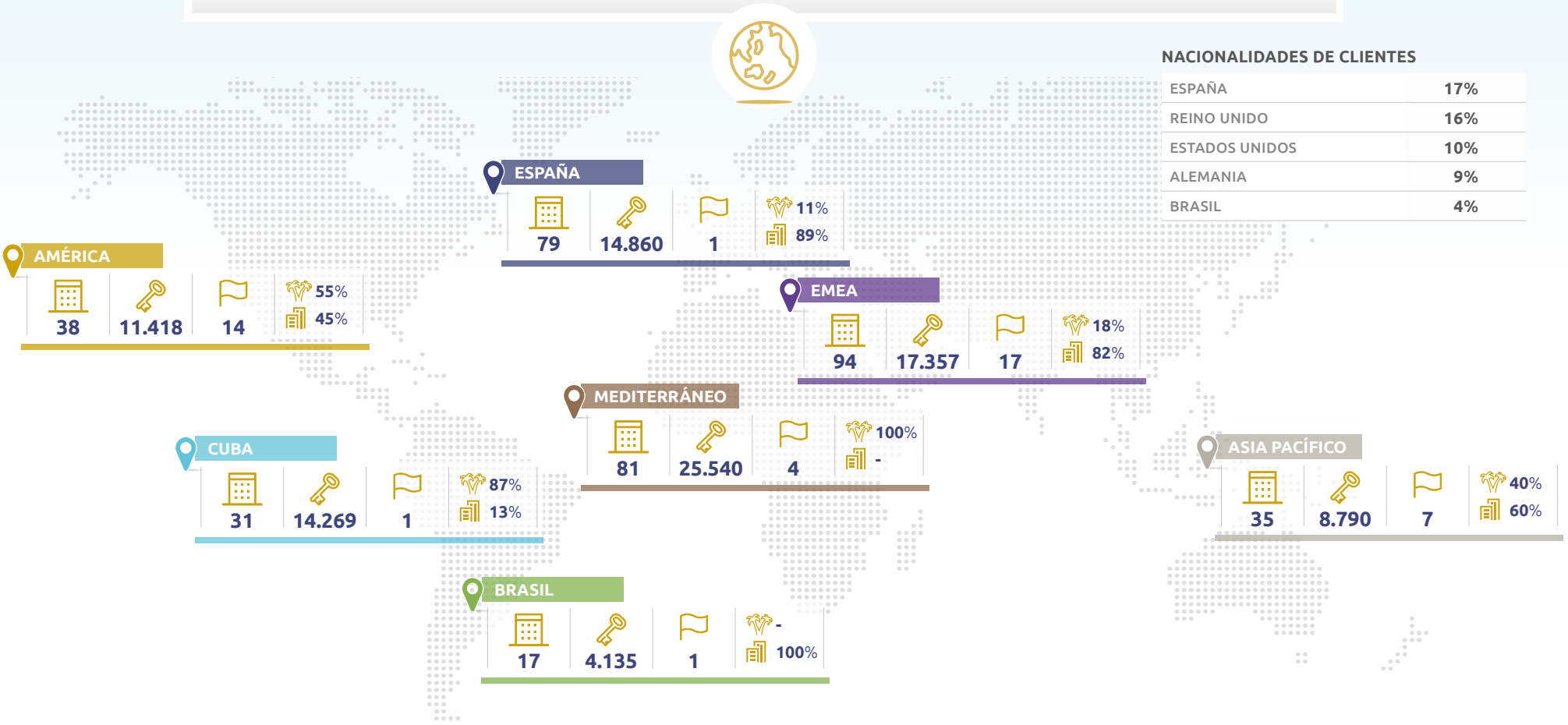
INNSIDE NewYork NoMad

Meliá Calviá Beach

ME Miami

GRI 102-4
GRI 102-7

375	43	96.369	2.882,5 Mn€	28,7	45% - 55%	44.405
HOTELES	PAÍSES	HABITACIONES	INGRESOS AGREGADOS	MILLONES DE ESTANCIAS	VACACIONAL / URBANO	EMPLEADOS



NACIONALIDADES DE CLIENTES

ESPAÑA	17%
REINO UNIDO	16%
ESTADOS UNIDOS	10%
ALEMANIA	9%
BRASIL	4%

CASH-FLOW SOCIAL

GRI 201-1

Meliá Hotels International ha generado riqueza por 2.878 millones de euros distribuida entre numerosos grupos de interés. Ello corrobora los sólidos valores en los que se cimienta la Compañía, generando a través de su actividad un beneficio directo a la sociedad en general y, en particular, a sus grupos de interés. Esta aportación se ha distribuido del siguiente modo a escala global, teniendo en cuenta la presencia internacional de la Compañía en 43 países y en 4 continentes, así como en el país fundacional de la Compañía, España:

VALOR DE ENTRADA

Clientes
Ingresos procedentes de la actividad hotelera, otros activos y negocios
+3,3% vs 2015

Desinversiones
Ingresos por desinversiones inmobiliarias, empresas del grupo, activos financieros, etc.
-68,3% vs 2015

VALOR DE SALIDA

Proveedores
Pagos a proveedores de comida y bebida, servicios externos, transportes, suministros, etc.
+2,7% vs 2015

Empleados
Pagos al personal tanto de las oficinas corporativas como de los hoteles propios y en gestión
+2,9% vs 2015

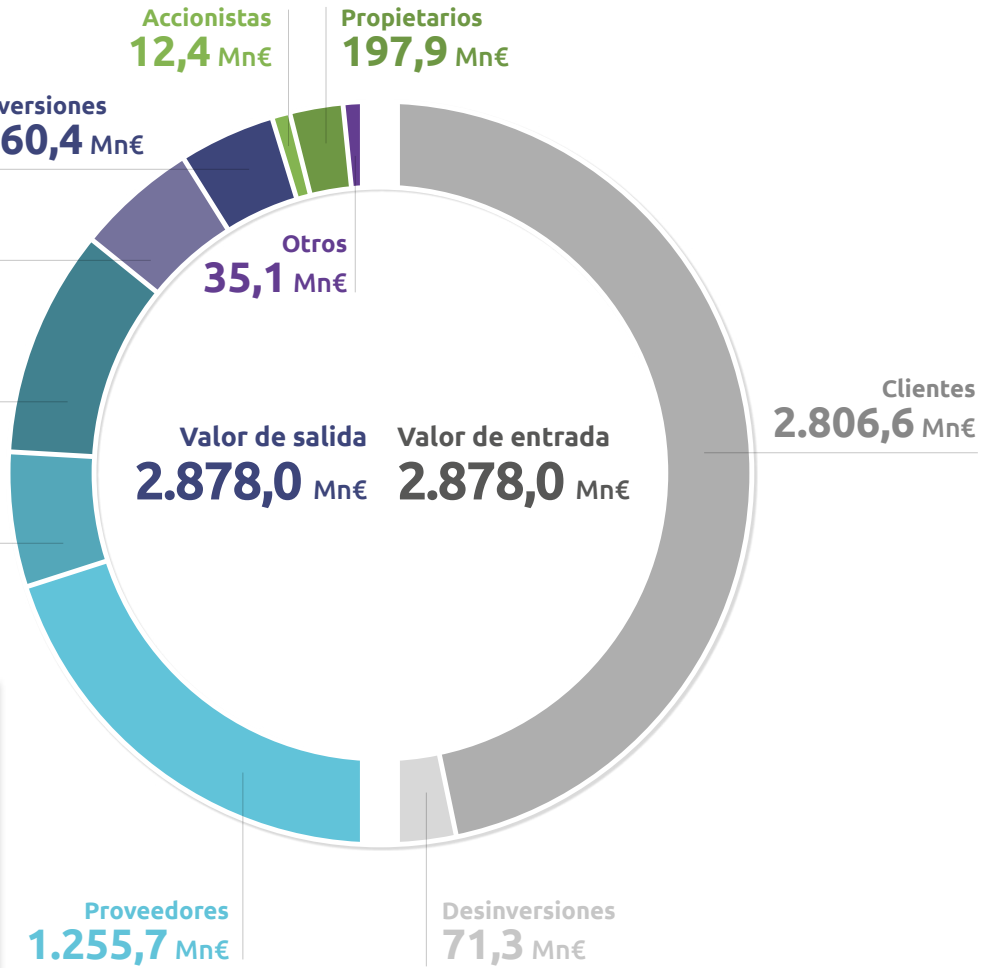
Administración Pública
Por impuestos relativos a: beneficios, cargas sociales, tributos sobre la actividad, etc.
-3,2% vs 2015

Inversiones
Pagos por inversiones realizadas, mantenimiento o reformas en activos de la Compañía
+40,1% vs 2015

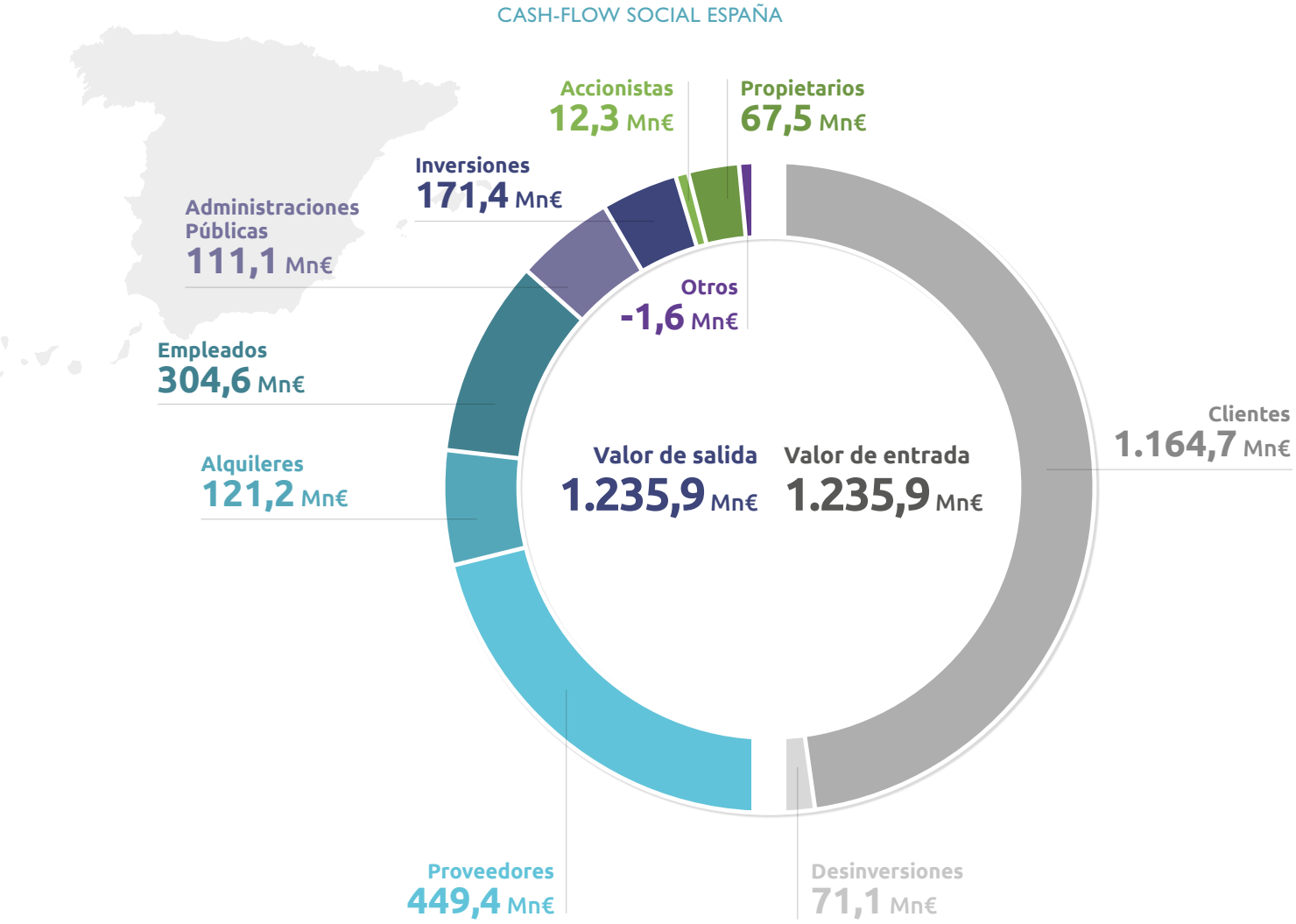
Alquileres
Pagos a propietarios de los activos inmobiliarios utilizados para la gestión hotelera y otras actividades
+38,3% vs 2015

Accionistas, Propietarios y Otros
Dividendos a accionistas, pagos a propietarios, gastos financieros, variaciones del tipo de cambio, préstamos a entidades asociadas, etc.
-50,1% vs 2015

CASH-FLOW SOCIAL GLOBAL



CASH-FLOW SOCIAL ESPAÑA



ME Ibiza

Gran Meliá Fénix

Gran Meliá Palacio de Isora

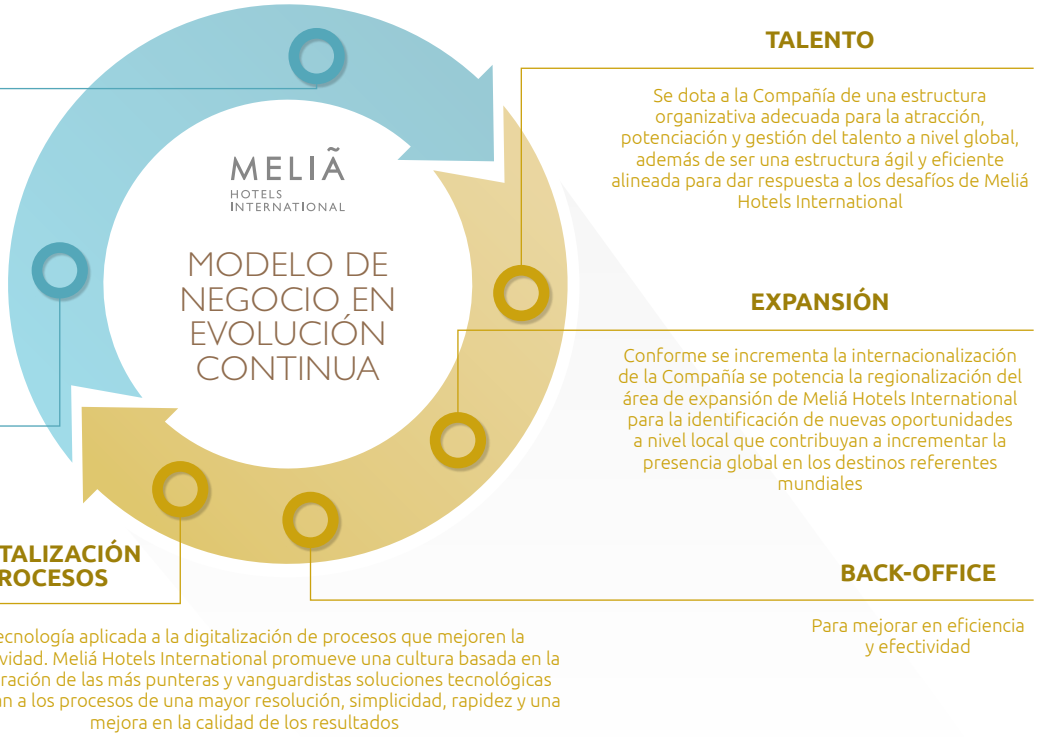
MODELO DE NEGOCIO

GRI 102-9

La Compañía presenta un modelo de negocio consolidado y exitoso, que ha evolucionado desde una empresa familiar vacacional, nacida en Mallorca (España), a una empresa cotizada, diversificada internacionalmente, con unas marcas reconocidas y referentes en el mercado y enfocada al crecimiento bajo fórmulas poco intensivas en capital.

El modelo de negocio de Meliá Hotels International se centra en la generación de valor para sus grupos de interés. Dicho modelo es el resultado de una evolución de la Compañía durante seis décadas en ámbitos como la internacionalización, la innovación y la oferta de servicios globales bajo criterios de excelencia y proximidad a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés.

La evolución y actualización del modelo de negocio atendiendo a los requerimientos principalmente de los clientes, propietarios y empleados, genera una filosofía de continua reflexión e implementación de mejoras en el modelo de negocio conforme a los cambios del entorno, las nuevas tecnologías disponibles y las oportunidades que el dimensionamiento global de la Compañía ofrecen. Esta actualización del modelo de negocio engloba todas las áreas de la Compañía a escala mundial, desde los hoteles, áreas regionales hasta las oficinas centrales.



DIGITALIZACIÓN DEL MODELO COMERCIAL

El modelo comercial se ha visto fortalecido con la llegada de nuevas tecnologías que la han dotado de una mejor propuesta de valor a los clientes y con un mayor grado de personalización.

La mayor personalización alrededor del cliente permite la mejora de los ratios de satisfacción además de otros ratios operativos y de negocio como el incremento del ratio de conversión, la mejora de ingresos y su contribución a la rentabilidad del negocio

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

En Meliá Hotels International el cliente es la razón de ser, siendo la cultura de servicio la identidad fundamental alrededor de la cual pivota la Compañía. Para ello se potencia una gestión de productos, atributos y experiencias diferenciadas y personalizadas por marca así como ofertas gastronómicas, que confieren a las marcas de la Compañía de una promesa y entrega únicas y exclusivas en la industria hotelera

TALENTO

Se dota a la Compañía de una estructura organizativa adecuada para la atracción, potenciación y gestión del talento a nivel global, además de ser una estructura ágil y eficiente alineada para dar respuesta a los desafíos de Meliá Hotels International

EXPANSIÓN

Conforme se incrementa la internacionalización de la Compañía se potencia la regionalización del área de expansión de Meliá Hotels International para la identificación de nuevas oportunidades a nivel local que contribuyan a incrementar la presencia global en los destinos referentes mundiales

DIGITALIZACIÓN PROCESOS

La tecnología aplicada a la digitalización de procesos que mejoren la productividad. Meliá Hotels International promueve una cultura basada en la incorporación de las más punteras y vanguardistas soluciones tecnológicas que dotan a los procesos de una mayor resolución, simplicidad, rapidez y una mejora en la calidad de los resultados

BACK-OFFICE

Para mejorar en eficiencia y efectividad

ÁREAS FOCALIZADAS AL INGRESO ÁREAS COMPLEMENTARIAS

GRI 102-10

SEGMENTACIÓN DEL PORTFOLIO

Meliá Hotels International mantiene un portfolio equilibrado con el 55% de los hoteles de carácter urbano y el 45% vacacional, reforzando su aspiración a posicionarse entre los principales grupos hoteleros mundiales en el segmento urbano y afianzar su liderazgo en el segmento vacacional alineado a la Visión 2020.

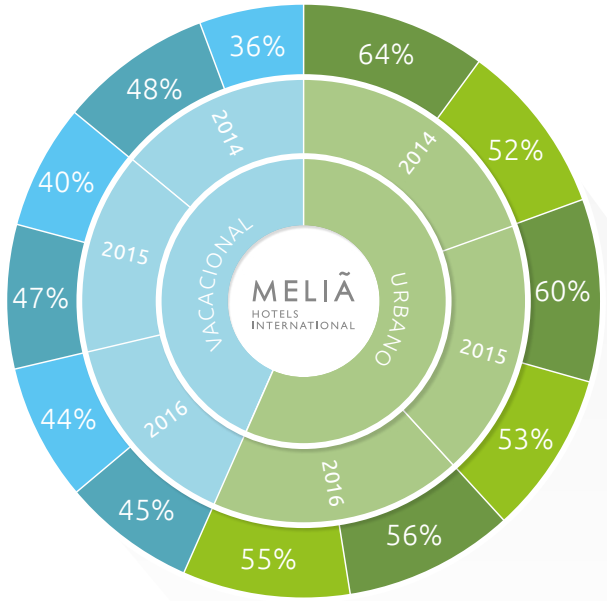
Conforme a las aperturas de 2016 la Compañía sigue apostando por la diversificación del portfolio, con un 83% de hoteles abiertos de carácter vacacional o bleisure. Meliá Hotels International es reconocida, tras 60 años de trayectoria en el segmento vacacional, como un referente en la gestión de los principales destinos vacacionales del mundo e incorporando las mejores prácticas locales a nivel global.

Innovación en el segmento vacacional

Fruto del liderazgo y dilatada experiencia en el segmento vacacional, unido a una óptima gestión del conocimiento del cliente, la Compañía ha logrado evolucionar sus marcas vacacionales hacia un perfil de viajero más exigente y actual. La búsqueda continua de adecuar las marcas y productos a las expectativas de los clientes, ha permitido hoy a la Compañía crear unas marcas vacacionales reconocidas y con un gran potencial de crecimiento en todos los continentes. El reposicionamiento de la marca Sol Hotels, reconocido y premiado internacionalmente, incorpora actualmente experiencias de alto valor añadido respecto al modelo tradicional, lo que le ha permitido posicionarlo en nuevos destinos como Indonesia, Vietnam, Marruecos o Tailandia.

El componente bleisure en el segmento urbano

Meliá Hotels International se ha posicionado en la vanguardia del desarrollo de la hotelería bleisure (business & leisure), para adaptarse a las nuevas tendencias que combinan el viaje de negocios con el ocio y la experiencia. El concepto bleisure exige una excelencia en la combinación en la operación de ambos segmentos. La Compañía se posiciona con ventaja gracias a su experiencia consolidada en ambos segmentos. Asimismo ha logrado el reconocimiento internacional a través de marcas como Meliá Hotels & Resorts, que integran en sus hoteles de ciudad innovadores conceptos de ocio, bienestar y restauración para complementar la experiencia del cliente de negocios y, al mismo tiempo, ser la opción ideal para escapadas urbanas de fin de semana.



PIPELINE VACACIONAL

OPERATIVO VACACIONAL

PIPELINE URBANO

OPERATIVO URBANO

Paradisus Cancún

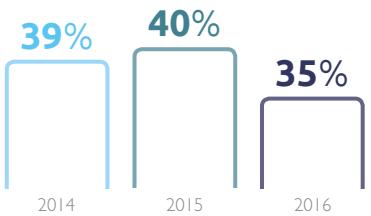
Meliá Paris La Défense

Meliá Hotels International ha fortalecido su modelo de gestión hotelera, enfocado principalmente a la gestión a terceros, favoreciendo un modelo de crecimiento de baja intensidad en capital, dotando a la Compañía de un mayor dinamismo para impulsar la innovación, la mejora continua, la minimización de riesgos, la reputación y el reconocimiento.

Tras la transformación desde una compañía propietaria, con hoteles en gestión, hacia una compañía gestora con hoteles en propiedad, Meliá Hotels International muestra hoy una cartera de hoteles donde los modelos de baja intensidad en capital (gestión y franquicia) representan el 60% de las habitaciones sobre los modelos tradicionales en propiedad y alquiler.

De las 18 aperturas acaecidas en el ejercicio, el 61% de las mismas son hoteles bajo un modelo en régimen de gestión principalmente, y en menor medida, en régimen de franquicia.

ME Mallorca

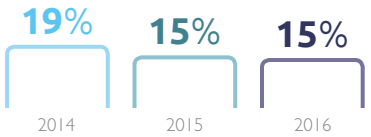


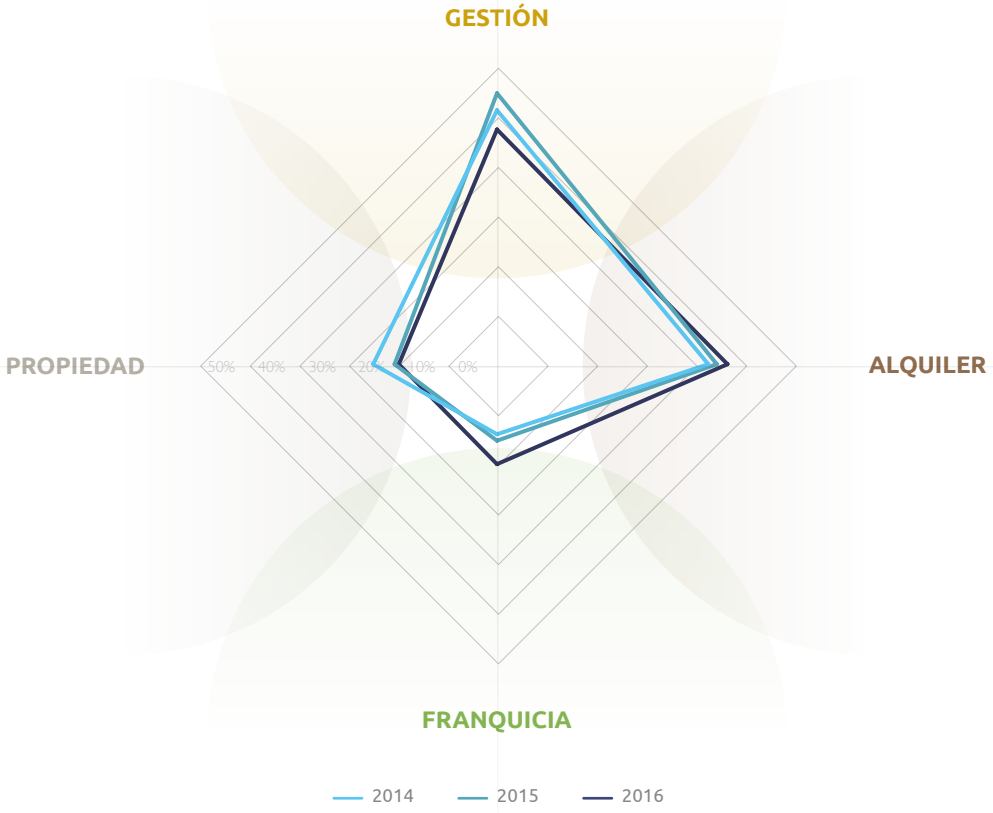
GESTIÓN

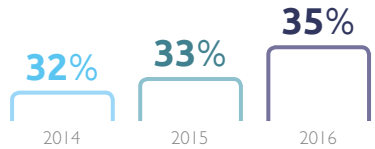
El propietario de un hotel requiere los servicios de gestión de Meliá Hotels International para que opere el hotel en su nombre con una de sus marcas. La Compañía recibe unos honorarios (fees) por la gestión realizada.

PROPIEDAD

La propiedad del hotel y la titularidad de su explotación recae en Meliá Hotels International.





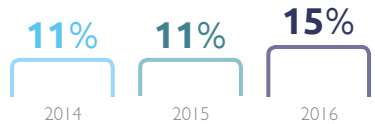


ALQUILER

Meliá Hotels International es arrendataria del negocio y titular de la explotación allí desarrollada. La Compañía no tiene la propiedad del hotel y paga una renta al propietario.

FRANQUICIA

En este modelo los propietarios de los hoteles operan con alguna de las marcas de Meliá Hotels International y contratan los servicios de comercialización.



COMPROMISOS CON GRUPOS DE INTERÉS & VISIBILIDAD

GRI 102-40 GRI 102-43
GRI 102-42 GRI 102-44

Meliá Hotels International busca cumplir con los compromisos adquiridos por la Compañía frente a los diferentes grupos de interés, cubriendo sus expectativas y manteniendo el alineamiento con su cultura y valores.

SOCIOS & PROPIETARIOS

Ofrecer los mejores servicios integrales para rentabilizar su inversión, gestionando con profesionalidad, seriedad y la confianza de una gran marca de prestigio internacional.

ACCIONISTAS & INVERSORES

Gestionar la Compañía con criterios de transparencia, rigor y buen gobierno, para lograr rentabilidad e incremento de valor a medio y largo plazo.

CLIENTES

Ofrecer a los huéspedes sus mejores experiencias personalizadas de alojamiento, superando sus expectativas con la excelencia de los mejores servicios.

ENTIDADES PÚBLICAS

Respetar las leyes y normas de los lugares donde la Compañía está presente, manteniendo con todas las administraciones públicas una relación de transparencia y máxima colaboración.

PRENSA & MEDIOS

Ofrecer toda la información que pueda ser relevante para los grupos de interés con criterios de transparencia, veracidad y oportunidad.

MEDIOAMBIENTE

Contribuir a preservar el entorno medioambiental y paisajístico, velando por el impacto de las actividades y fomentando la conciencia de sostenibilidad en todos los grupos de interés.

SOCIEDAD

Buscar activamente la forma de generar prosperidad y desarrollo sostenible en las comunidades donde Meliá Hotels International está presente, respetando y fomentando su cultura, tradiciones y valores, con una especial atención a la infancia y a los colectivos más vulnerables.

INDUSTRIA & COMPETENCIA

Contribuir al desarrollo sostenible del turismo como pilar del progreso y bienestar de la sociedad, colaborando activamente con los organismos del sector y manteniendo especialmente una relación de respeto y transparencia con los competidores.

PROVEEDORES

Aportar la profesionalidad de la Compañía y dimensión para construir relaciones duraderas basadas en la confianza, el respeto y el beneficio mutuo.

EMPLEADOS

Ofrecer las mejores oportunidades de desarrollo profesional, desde la estabilidad de una empresa familiar y la solidez de un gran líder internacional, que sabe reconocer con equidad el compromiso, el talento y los logros.

Un elemento clave para Meliá Hotels International es contar con un diálogo fluido con sus grupos de interés para, además de integrar sus expectativas e inquietudes, mantenerles informados de la actualidad de la Compañía.

De este modo, la construcción, mantenimiento y mejora de relaciones sólidas entre Meliá Hotels International y sus grupos de interés, externos e internos, es una máxima en Meliá Hotels International. Este diálogo, fluido y bidireccional, está basado en la transparencia, la ética y las materias relevantes para los grupos de interés identificadas a través del análisis de materialidad que cada año impulsa la Compañía, sin dejar de lado el alcance global de Meliá Hotels International y su relevancia a nivel local.

Mantener una relación de cercanía con los grupos de interés desde la confianza, la transparencia y generación de valor es la base para reforzar los vínculos con ellos ya que el objetivo de Meliá Hotels International es asegurar una relación sostenible y excelente a largo plazo. Para lograrlo, la Compañía pone al servicio de sus grupos de interés diferentes canales, herramientas y espacios abierto para mantener un diálogo cercano, transparente y bidireccional.

Desde la perspectiva corporativa el año del 60 aniversario de Meliá Hotels International ha sido un período enriquecedor para poner en valor grandes hitos. La celebración de seis décadas de hospitalidad, la incorporación al IBEX 35, el reposicionamiento de destinos maduros como Magaluf y Torremolinos y la adjudicación del Palacio de Congresos de Palma de Mallorca.

A lo largo de 2016, Meliá Hotels International ha internacionalizado su modelo de comunicación corporativa con el lanzamiento de un plan de comunicación que incorpora actuaciones regionales para cada mercado estratégico, mejorando el sistema de relación y reporte de las agencias de comunicación externas. El plan ha incluido la redefinición de los principales ejes de comunicación con variables vinculadas a reputación, haciendo un especial énfasis en expansión, información financiera, innovación y digitalización, RSC, reconocimientos, marca empleadora y proyectos estratégicos de la Compañía.

Así mismo, se ha diseñado y lanzado la nueva estrategia de comunicación externa de la marca corporativa en redes sociales (facebook, google+, twitter y linkedin) de forma alineada con áreas estratégicas que contribuyen a reforzar la comunicación corporativa en las materias mencionadas. Además, a lo largo del año se ha optimizado el alcance global de las herramientas de comunicación externa con el lanzamiento de una newsletter corporativa mensual para grupos de interés claves en todo el mundo (excluyendo clientes y empleados), con el objetivo de mejorar la relación y comunicación con ellos.

2016 ha sido el año en el que la revista in-room de Meliá Hotels International, Mstyle, se ha consolidado como uno de los canales más atractivos para acercar la actualidad de la Compañía a los huéspedes durante su estancia en los hoteles.

OBJETIVOS COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Definir, mantener y fortalecer el posicionamiento y valores de la organización y la marca corporativa

Impulsar la relación con los grupos de interés y contribuir a mejorar sus percepciones de la Compañía

	INTERACCIÓN	ASPECTOS CLAVE
SOCIOS & PROPIETARIOS	Oficina del propietario Portal del propietario Oficina de prensa y relaciones Meliahotelsinternational.com Newsletter corporativo	Desempeño general y financiero Modelo gestor Posicionamiento
PROVEEDORES	Central de compras, Oficina de prensa Meliahotelsinternational.com Newsletter corporativo	Colaboraciones Compras responsables
TERCER SECTOR	Oficina de RSC Sala online de RSC Meliahotelsinternational.com Newsletter corporativo	Modelo global de RSC Posicionamiento
SOCIEDAD	Meliahotelsinternational.com Acciones de publicidad	Desempeño general Referencia en el sector Posicionamiento
EMPLEADOS	Portal del empleado Revistas internas Comités de dirección Comunicación interna en cascada	Desempeño general RRHH Posicionamiento
PRENSA & MEDIOS	Sala de prensa y relaciones públicas Meliahotelsinternational.com Redes sociales Newsletter corporativo	Desempeño general Referencia en el sector Posicionamiento
CLIENTES	Melia.com Programa de fidelidad MeliáRewards Redes sociales Acciones de publicidad	Marca y producto Cultura de servicio Renovaciones y aperturas Comercialización Posicionamiento
ENTIDADES PÚBLICAS	Oficina de prensa y relaciones institucionales Meliahotelsinternational.com Newsletter corporativo	Referencia en el sector Posicionamiento
ACCIONISTAS E INVERSORES	Oficina de relación con inversores y sala online Junta general de accionistas Road-shows Meliahotelsinternational.com Newsletter corporativo	Desempeño general y financiero Visión a largo plazo Confianza en el mercado

ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

GRI 102-21 GRI 102-47
GRI 102-46

MOTIVACIÓN DEL ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

La Compañía en su Visión aspira a ser considerada un referente mundial en excelencia, responsabilidad y sostenibilidad e impulsar un modelo de desarrollo sostenible a largo plazo que asegure la creación de valor a sus grupos de interés, internos y externos, y contribuya a mejorar las sociedades en donde se halla presente. El análisis de materialidad ayuda a la Compañía a entender cuáles son las expectativas, requerimientos y asuntos de relevancia identificados por los grupos de interés, permitiendo analizarlos e implementar iniciativas para mejorar el negocio de hoy y del futuro. Con ello, refuerza un modelo de relación permanente que permita, a sus grupos de interés, evaluar la relevancia y materialidad de determinados asuntos y la consideración e integración en su modelo de negocio.

PROCESO DE ELABORACIÓN

Para la elaboración del análisis de materialidad se ha contado con la participación de más de 22.000 personas a nivel mundial, incluyendo grupos de interés internos y externos de Meliá Hotels International que realizan su valoración sobre los asuntos listados. Este proceso se complementa con la visión interna de la Compañía, el impuso estratégico y el mapa de riesgos, con el fin de obtener la matriz de materialidad y su impacto estratégico.

RESULTADO

El resultado obtenido muestra la selección de los principales asuntos materiales clasificados en 4 categorías, siendo los relacionados con el negocio, los de mayor materialidad y presencia dentro de la matriz.

Asimismo podemos comprobar, la importancia entre los grupos de interés, de equilibrar asuntos tangibles y materiales, relacionados con el negocio, con asuntos intangibles, relacionados con el entorno, la responsabilidad corporativa y la gobernanza.

Esta información, requiere a la Compañía asegurar su alineamiento con el presente Informe Anual, así como con otras comunicaciones y notas de prensa publicadas a lo largo del año 2016. La evolución significativa de Meliá Hotels International durante el año 2016 y los principales logros e impactos obtenidos, refuerzan su impulso estratégico y satisfacen las expectativas de sus grupos de interés.

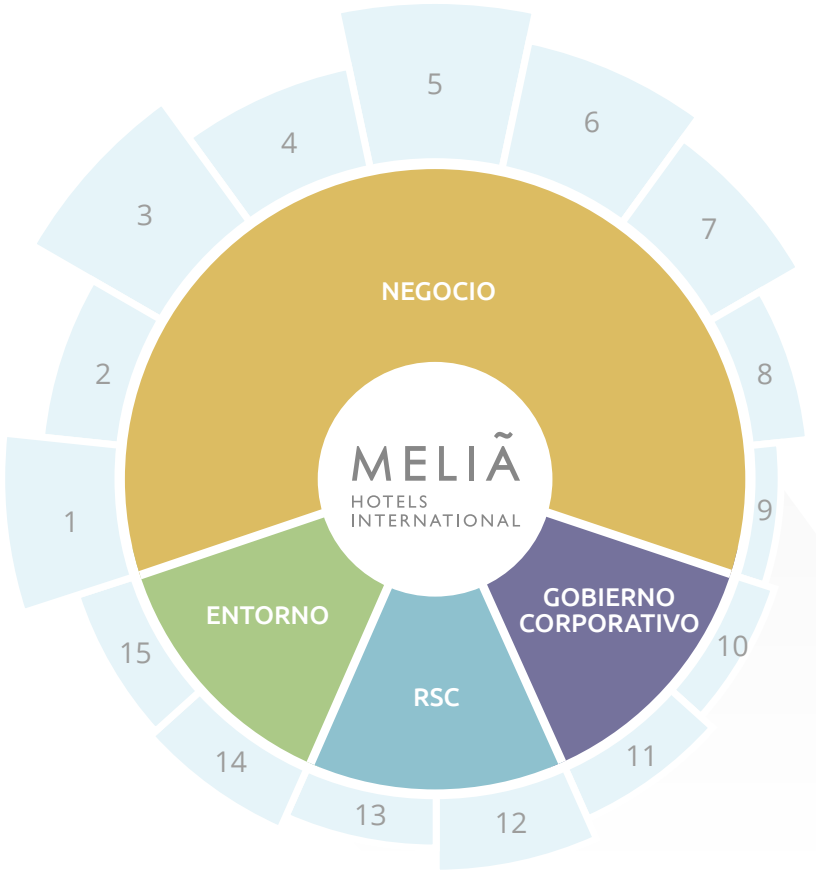
NEGOCIO
- **1** Evolución del negocio & resultados
- **2** Canales de venta & comercialización
- **3** Marca empleadora & talento
- **4** Relación con grupos de interés
- **5** Innovación
- **6** Estrategia de marcas & productos
- **7** Solvencia financiera
- **8** Presencia & crecimiento
- **9** Calidad de la oferta comercial

GOBIERNO CORPORATIVO
- **10** Transparencia
- **11** Gobierno corporativo

RSC
- **12** Contribución a la sociedad
- **13** Acción contra el cambio climático

ENTORNO
- **14** Tecnología & digitalización
- **15** Industria turística & contexto económico

Asuntos materiales integrados en la estrategia de la Compañía, Visión 2020 y en el modelo de relación con los grupos de interés



GRI 102-46
GRI 102-47

1. EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO & RESULTADOS

1.802,0 Mn€ Ingresos (+4%)
279,5 Mn€ EBITDA sin plusvalías (+14%)
27 Trimestres consecutivos de crecimiento RevPAR (CAGR 10%)

2. CANALES DE VENTA & COMERCIALIZACIÓN

50,7% Ratio ventas centralizadas (+21%)
39,9% Ingresos clientes fidelizados (+31%)
16,4% Crecimiento ventas mobile

3. MARCA EMPLEADORA & TALENTO

44.405 Empleados (+5%)
71,4% Posiciones directivas cubiertas internamente
30% Empleados < 30 Años
Posición 16 Merco Talento (+4 Pos.)
Top Employer China

4. RELACIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS

Posición 17 Merco Empresas (+1 Pos.)
TOP 100 Merco LATAM
6,9 Mn Titulares **Meliá**Rewards (+44%)
6.304 Proveedores globales (+45%)
19.699 Impacto newsletter a grupos de interés

5. INNOVACIÓN

5,1 Mn€ Inversión (+15%)
Mejor estrategia en redes sociales *The E-Show Madrid*
Mejor idea de negocio *Katmandú Park & Resort*

6. ESTRATEGIA DE MARCAS & PRODUCTOS

163 Mn€ Inversión (+52%)
Mejor marca de resorts del mundo *World Travel Awards*
ME London mejor efecto wow hotel lujo *World Travel Awards*

7. SOLVENCIA FINANCIERA

Reducción deuda (-29%)
Evolución de la acción (-9%)
100,7 Mn€ Beneficio neto (+180%)
TOP 3 Mejor equipo europeo de relación con inversores

8. PRESENCIA & CRECIMIENTO

Presencia en **43** países
375 Hoteles
96.369 Habitaciones
17 Aperturas
30 Firmas

9. CALIDAD DE LA OFERTA COMERCIAL

42,6% Net Promoter Score - NPS (+1 pp)
395 Premios y reconocimientos hoteleros
Lanzamiento nueva melia.com
23 idiomas y versiones idiomáticas disponibles en melia.com

10. TRANSPARENCIA

IBEX 35
28 Road-shows
Miembro FTSE4GOOD IBEX desde el 2008
Premio Llotja a la mejor información y transparencia *Cámara de Comercio de Barcelona*

11. GOBIERNO CORPORATIVO

Posición 25 Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo (-4 Pos.)
45% Consejeros independientes
234 Auditorías internas realizadas (+14%)
7,1% Mujeres promocionadas

12. CONTRIBUCIÓN A LA SOCIEDAD

+700.000 € Destinados a la infancia
360,1 Mn€ Volumen facturación a proveedores locales (+60%)
Mejor proyecto de RSC *Worldwide Hospitality Awards Mejorando la vida en Kairo*

13. ACCIÓN CONTRA CAMBIO CLIMÁTICO

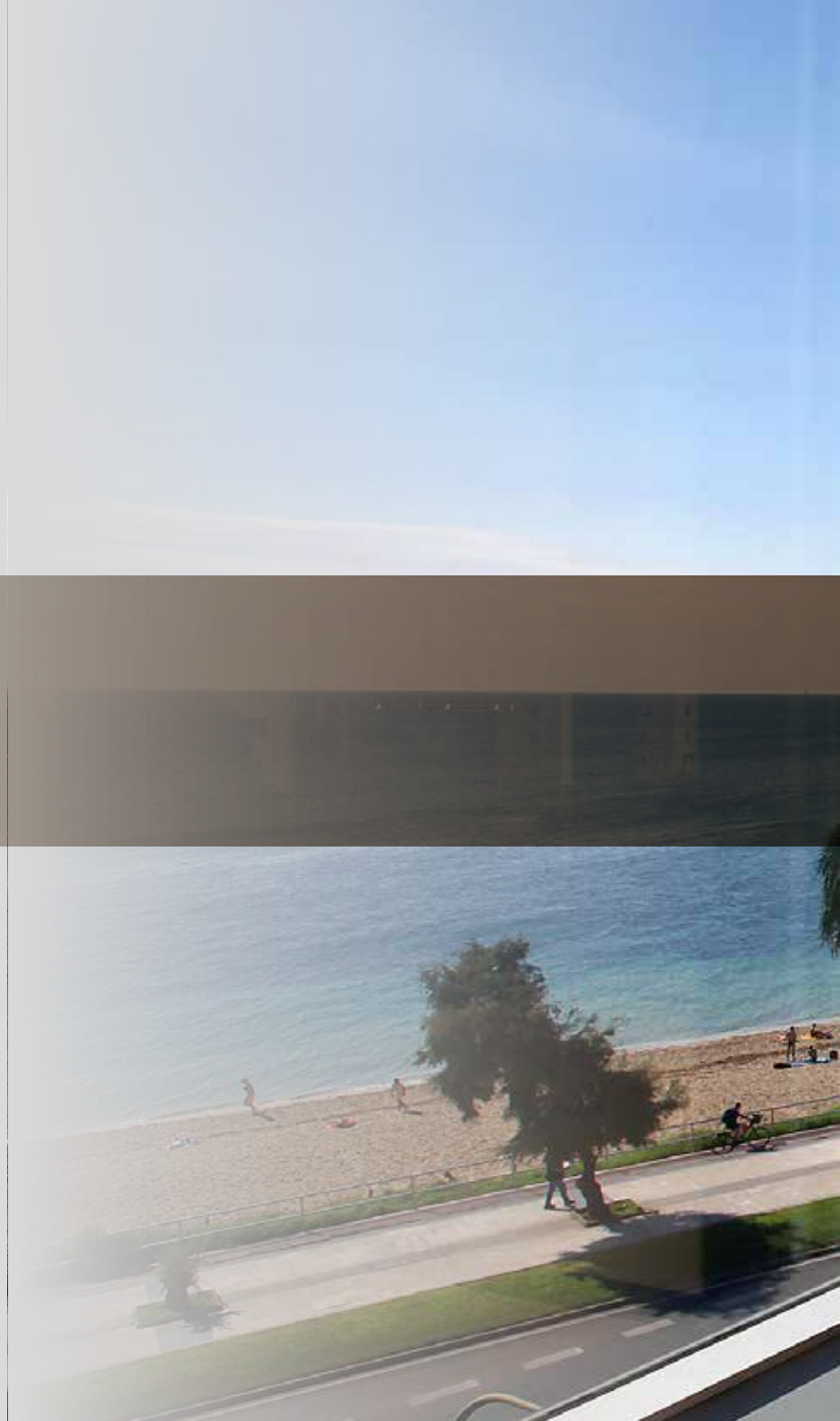
Carbon Disclosure Project CDP Top Iberia-A-
Huella de carbono: tCO_2 por estancia (-3%)
48% Portfolio hoteles certificados (+8 pp)
Consumo eléctrico por estancia (-12% kwh)
Consumo agua por estancia (-8% m^3)
Consumo de $kgCO_2$ por estancia (-12%)
Consumo combustibles por estancia (-17% kwh)

14. TECNOLOGÍA & DIGITALIZACIÓN

24,2 Mn€ Inversión tecnología (+37%)
Mejor compañía en transformación digital *Digital European Mindset Awards*
Digital Talent Award *Accenture Strategy & El Economista*

15. INDUSTRIA TURÍSTICA & CONTEXTO ECONÓMICO

Presencia en los principales foros sectoriales
28,7 Mn Estancias (-4%)
83% Clientes no españoles (-1%)



APORTACIÓN DE VALOR 02

Mantener el éxito de Meliá Hotels International durante estos 60 años a la vanguardia de la hospitalidad mundial, ha sido fruto de nuestra constante innovación y adaptación a los cambios, liderando un modelo de negocio fiel a nuestros valores y alineado con las expectativas de nuestros grupos de interés

PRINCIPALES MAGNITUDES

1.802,0 Mn€
INGRESOS CONSOLIDADOS
+4% vs 2015

100,7 Mn€
BENEFICIO NETO ATRIBUIBLE
+180% vs 2015

279,5 Mn€
EBITDA sin plusavlías
+14% vs 2015

70,5 €
REVPAR
+14% vs 2015

542 Mn€
DEUDA NETA
–29% vs 2015

100%
ANALISTAS RECOMIENDAN COMPRAR O ACUMULAR ACCIONES DE LA COMPAÑÍA

+52,1%
INVERSIONES EN MARCAS
vs 2015

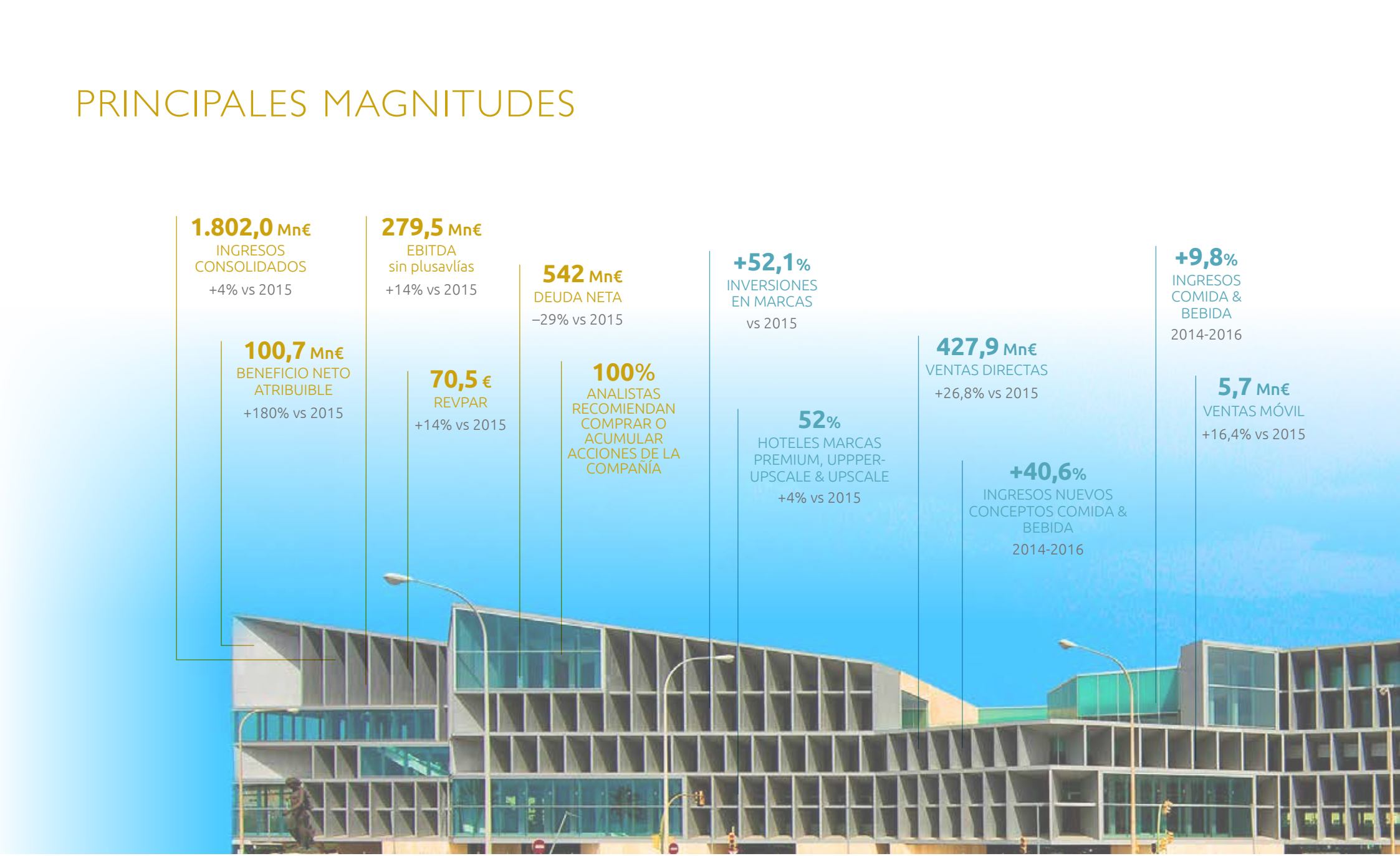
52%
HOTELES MARCAS PREMIUM, UPPPER-UPSCALE & UPSCALE
+4% vs 2015

427,9 Mn€
VENTAS DIRECTAS
+26,8% vs 2015

+40,6%
INGRESOS NUEVOS CONCEPTOS COMIDA & BEBIDA
2014-2016

+9,8%
INGRESOS COMIDA & BEBIDA
2014-2016

5,7 Mn€
VENTAS MÓVIL
+16,4% vs 2015



ECONÓMICO-FINANCIERAS

OPERATIVAS

17
APERTURAS

10
PAÍSES CON APERTURAS

4
NUEVOS PAÍSES FIRMADOS

3,5 Mn
SEGUIDORES EN REDES SOCIALES
+29% vs 2015

90%
HOTELES FIRMADOS PREMIUM, UPPER-UPSCALE & UPSCALE

+29%
INVERSIÓN EN REDES SOCIALES
vs 2015

82,0%
GLOBAL SATISFACTION SCORE
+1,2 pp vs 2015

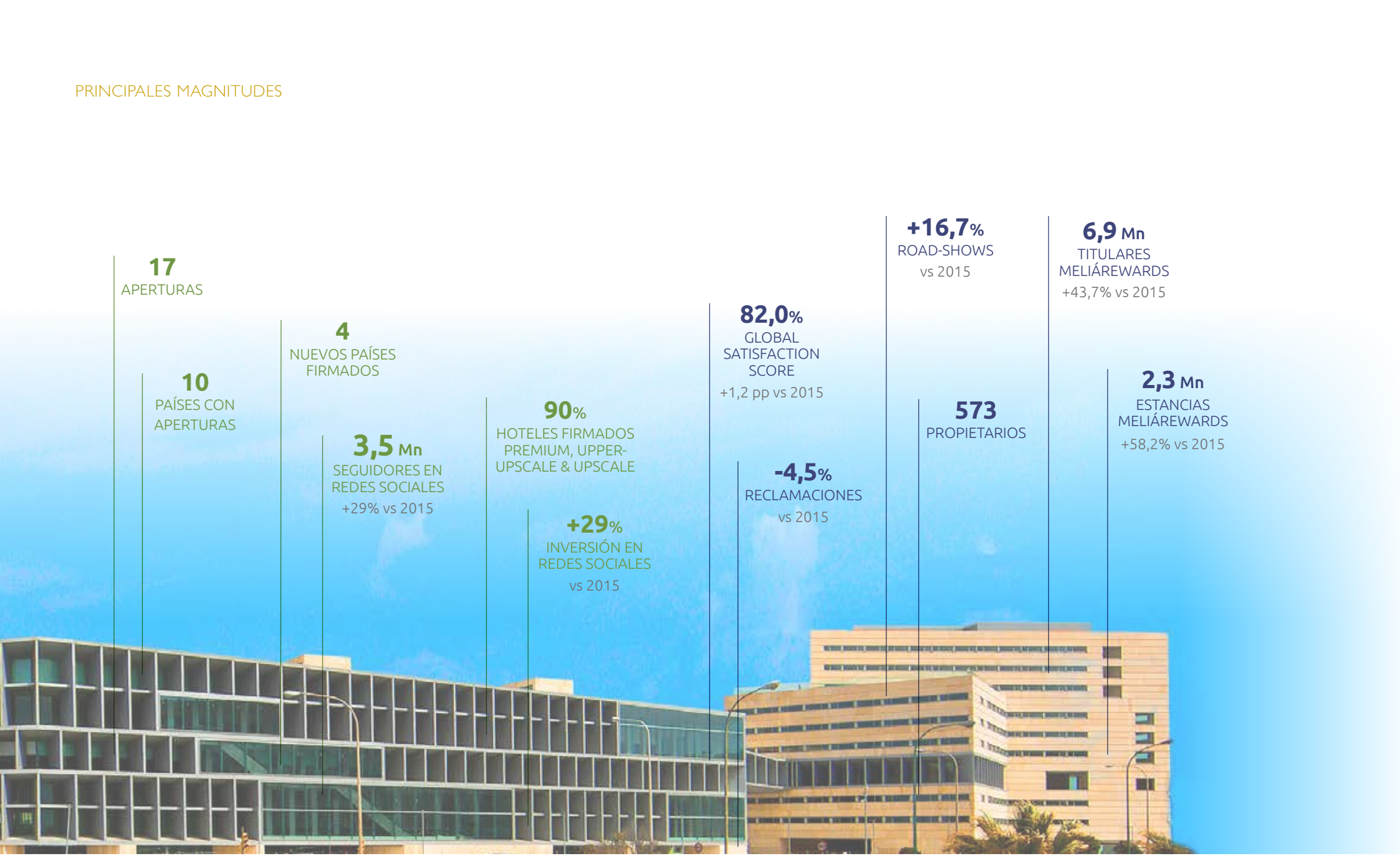
-4,5%
RECLAMACIONES
vs 2015

+16,7%
ROAD-SHOWS
vs 2015

573
PROPIETARIOS

6,9 Mn
TITULARES MELIÁREWARDS
+43,7% vs 2015

2,3 Mn
ESTANCIAS MELIÁREWARDS
+58,2% vs 2015



INTERNACIONALIZACIÓN

OTRAS

VISIÓN DEL ENTORNO

GRI 102-15

ENTORNO MACRO 2016

Meliá Hotels International realiza una monitorización del entorno macroeconómico y geopolítico y de la evolución de las tendencias para su consideración e impacto en un entorno dinámico y en cambio constante.

Durante el ejercicio 2016 se ha producido un crecimiento global moderado del 2,2%, representando el menor índice desde la recesión del 2009. Este resultado se ha manifestado en las economías mundiales a través de menores niveles de inversión, disminución del comercio internacional e incremento de los niveles de endeudamiento. Asimismo, los bajos precios de las materias primas han ejercido una presión adicional a los países tradicionalmente exportadores y han generado inflaciones por debajo del 1% en las economías desarrolladas.

Paralelamente durante el 2016 persisten conflictos y tensiones geopolíticas que han incrementado la incertidumbre de la economía y la volatilidad de los mercados, generando un panorama de inestabilidad. Otro acontecimiento relevante ha sido la voluntad del Reino Unido de abandonar la Unión Europea generando rebajas en las expectativas de crecimiento en la zona euro al 1,8%, niveles muy por debajo de los experimentados por otras economías mundiales.

+2,2%
Crecimiento economía mundial 2016

+2,7%
Outlook crecimiento mundial 2017

+3,9%
Crecimiento turismo mundial 2016

+3~4%
Outlook crecimiento turismo mundial 2017

OUTLOOK ENTORNO MACRO 2017

En el año 2017 se prevé un incremento del crecimiento mundial a niveles del 2,7%, que sentará las bases de un incremento hasta el 2,9% para 2018. Se espera una subida del precio de las materias primas que tendrá un impacto en el crecimiento de las economías de los países exportadores y derivará en un escenario de mayor inflación y subida de tipos en las economías desarrolladas. Los países en vía de desarrollo se estima sean los principales generadores del crecimiento mundial con un 4,4%, siendo Asia Pacífico la región más dinámica beneficiándose de una sólida demanda interna y políticas macroeconómicas expansivas.

Los procesos electorales del año así como las medidas gubernamentales en materia de proteccionismo en el marco del comercio internacional, fluctuación de divisas y acuerdos en materia de sostenibilidad se prevén sean los puntos críticos de relevancia en el año 2017.

INDUSTRIA TURÍSTICA 2016

El crecimiento de la industria turística ha permanecido sólido conforme a las expectativas, a pesar de los desafíos ocurridos durante el ejercicio como la inseguridad en algunas regiones y conflictos geopolíticos en destinos específicos. Con todo ello, la evolución del turismo ha experimentado un robusto crecimiento del 3,9% hasta alcanzar un total de 1.235 millones de turistas, siendo el séptimo año consecutivo de crecimiento ininterrumpido, lo que constituye un hito sin precedentes en la industria desde la década de los años 60. Todo ello refleja la importancia clave de la industria turística en la economía mundial, generadora del 10% del PIB mundial, de 1 de cada 11 puestos de trabajo en el mundo y generadora de riqueza para las comunidades locales en donde se desarrolla.

La región Asia Pacífico ha liderado el crecimiento del turismo en 2016 con un incremento del 8% en las llegadas de visitantes frente al año 2015, seguido de un repunte en África que se sitúa por encima de la región América, que en 2017 presenta un crecimiento del 4%. Europa presenta un resultado dispar, con países con un crecimiento de doble dígito como España con un 10% de incremento de turistas y situado como tercer país mundial en ingresos por turismo sólo por detrás de Estados Unidos y China. Asimismo, España con su cultura, riqueza y enorme diversidad paisajística y de destinos, se ha posicionado como un país líder vacacional en el turismo mundial, con una importantísima aportación al PIB del país y promoviendo un talento local orientado hacia un modelo de turismo de mayor valor añadido. El contrapunto en Europa lo pone la región occidental con un decrecimiento del 0,4%, debido a la caída del turismo en Francia un -5,4% principalmente. En términos generales la evolución del turismo durante el 2016 ha presentado una excelente solidez.

OUTLOOK INDUSTRIA TURÍSTICA 2017

La industria turística mantiene sus sólidas perspectivas de crecimiento para el año 2017 con una tasa esperada de entre el 3%-4% y una firme confianza consensuada entre los expertos del sector de mejora de los resultados obtenidos en 2016. A nivel de regiones, Asia Pacífico y África se espera que crezcan entre el 5% y el 6%, América entre el 3% y 4% y Europa entre el 2% y 3%. Asimismo, el año 2017 ha sido declarado por las Naciones Unidas como el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo. Este hecho refuerza las actuaciones de compañías como Meliá Hotels International que con su liderazgo en materia de sostenibilidad en la industria turística tiene un impacto muy positivo en el desarrollo de las comunidades locales.

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

OUTLOOK FACTORES RELEVANTES 2017

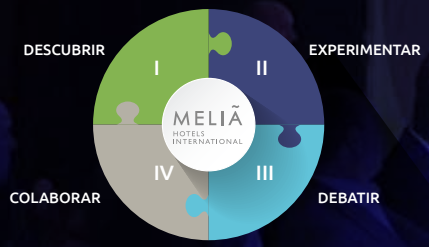
- ECONÓMICOS
- TECNOLÓGICOS
- NEGOCIO
- ENTORNO

MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL, COMPROMETIDA CON LAS PERSONAS

Durante el 2016 Meliá Hotels International ha continuado implicando a los directivos de la Compañía en la transformación a través del diseño del impulso estratégico para la consecución de la Visión 2020.

En el epicentro de este viaje de interiorización del impulso estratégico se encuentra la interacción con los directivos de Meliá Hotels International. Contando con la presencia de los principales líderes de la Compañía de cada regional, se generan encuentros con los principales directivos donde el fluir de las ideas, generación de propuestas y enriquecedores debates les permite conocer de primera mano e interiorizar los objetivos del impulso estratégico e identificar oportunidades para su implantación.

Para maximizar la comprensión e interiorización, el proceso de interactuación se ha desarrollado a través de cuatro fases.



Estas fases se interrelacionan en un fluido proceso en el que el protagonista es el directivo y el Impulso Estratégico la herramienta para facilitar la consecución del éxito. Ello se refuerza con materiales de soporte distribuidos en el idioma local, a cada país donde se encuentra presente la Compañía y con el apoyo de los líderes que sirven de facilitadores en la comunicación a los empleados.

Los resultados cosechados han constituido un éxito sin precedentes en la transmisión del conocimiento e interiorización de los objetivos del 2016 a los empleados a nivel mundial.

IMPULSO ESTRATÉGICO

VISIÓN **2020**

Nuestra aspiración es posicionarnos entre los primeros grupos hoteleros del mundo en el segmento medio y alto, urbano y vacacional, afianzar nuestro liderazgo en este último y ser reconocidos como referente mundial en excelencia, responsabilidad y sostenibilidad

INTRODUCCIÓN

Meliá Hotels International impulsa su estrategia alineada con la Visión 2020, pivotando los procesos de transformación sobre tres dimensiones fundamentales, claves en su modelo de negocio y en el entorno actual.

Estas tres dimensiones actúan como ambiciosos ejes transversales del cambio y están presentes en las distintas palancas que integran el Impulso Estratégico de Meliá Hotels International en 2016.

En la definición e implementación del impulso estratégico, además de la Visión 2020 y las tres dimensiones transversales, se integra el continuo análisis de un entorno cada vez más cambiante así como los inputs de los distintos grupos de interés resultado del análisis de materialidad realizado por la Compañía. Este enfoque estratégico fortalece a la Compañía y le dota del dinamismo necesario para, tras cumplir 60 años llenos de éxitos, consolidar un sólido y excelente presente que le permita acometer un prometedor futuro.

ARQUITECTURA DE MARCAS

INTRODUCCIÓN

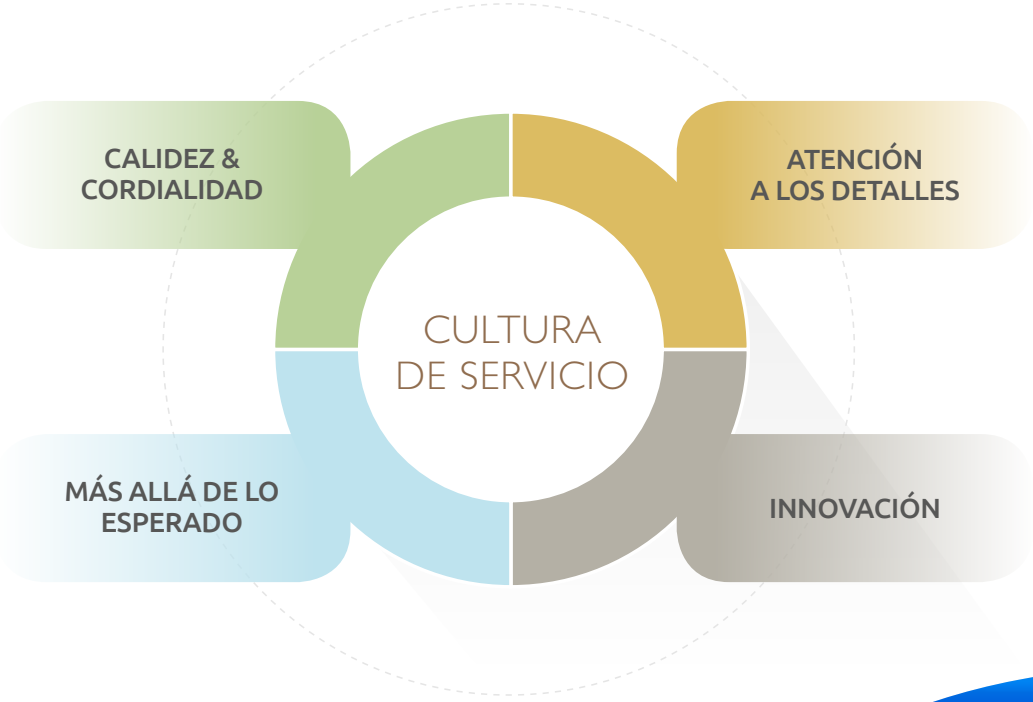
La Compañía, consciente de los cambios que el mercado demanda, impulsa su modelo de negocio focalizado en posicionar sus marcas como palanca de crecimiento, rentabilidad y refuerza este posicionamiento desde una perspectiva tanto global como regional.

La estrategia de marcas y productos invoca una cultura de cambio y mejora continua para generar valor y satisfacer las expectativas y requerimiento de los clientes, con un producto diferenciado y exitoso, además de ser un asunto material de relevancia para los grupos de interés de Meliá Hotels International. Para lograr estos objetivos, ha diseñado e implementado un proceso de revisión y adaptación que lanza periódicamente bajo una metodología aplicable a todas las marcas que componen su portfolio.

Hoy, Meliá Hotels International cuenta con un portfolio de 7 marcas hoteleras y un club vacacional (Circle by Meliá) con identidades propias y bien definidas que contribuyen a un posicionamiento reconocido internacionalmente, que permite satisfacer a diferentes segmentos de clientes, nacionalidades, culturas y generaciones. Durante el 2016 se ha renovado la cultura de servicio de todas las marcas para impulsar su diferenciación y potenciar el atractivo de cada una de ellas. Se ha evolucionado de una forma de ser y cultura individualizada por marca hacia la identificación con una cultura de Compañía transversal a todas las marcas, dotando a cada una de ellas de conceptos, comportamientos y atributos personalizados, exclusivos y únicos.

Esta estrategia permite unificar los conceptos bajo una única cultura global basada en la calidez de una Compañía familiar que personaliza la tradición española que la caracteriza, a través del cuidado por los pequeños detalles que marcan las diferencias y la innovación constante. La cultura de la Compañía constituye un atributo esencial para asegurar la entrega de promesa de marca de los empleados hacia los clientes, adaptando cada marca a la realidad local donde se encuentre presente y fortalecer su modelo de proximidad al cliente, que le ha hecho exitosa durante 60 años.

Fruto del proceso de mejora continua en el posicionamiento y visibilidad de las marcas, Meliá Hotels International ha sido galardonada en los Premios Transform Awards, que reconocen las mejores prácticas en producto y desarrollo de marcas globales, sumando asimismo el premio de bronce en la categoría de mejor estrategia creativa.



Meliá Danang

ARQUITECTURA DE MARCAS

LA ARQUITECTURA DE MARCAS SE TRASLADA MEDIANTE UNA VISIÓN INTEGRAL HACIA UNA REALIDAD QUE DESEA CONQUISTAR TODOS LOS SENTIDOS DEL CLIENTE HOSPEDADO EN CUALQUIER HOTEL DE LA COMPAÑÍA

EL IMPULSO ESTRATÉGICO ENGLOBA CONCEPTOS ORIENTADOS AL CLIENTE, CON PARADIGMAS QUE TRATAN DE FORTALECER LA CONVERSACIÓN DURANTE EL CUSTOMER JOURNEY DEL CLIENTE

- POSICIONAMIENTO DE MARCAS
- COMUNICACIÓN INTEGRAL
- HOTELES SINGULARES
- EXPERIENCIAS GASTRONÓMICAS
- CUSTOMER JOURNEY

ARQUITECTURA DE MARCAS

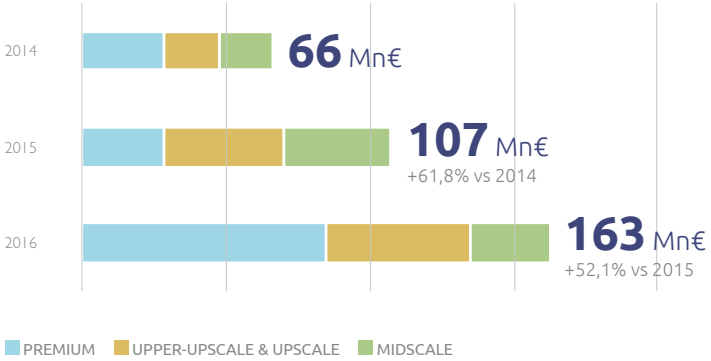
POSICIONAMIENTO DE MARCAS

GRI 102-2

Cada una de las marcas de Meliá Hotels International aspira a un posicionamiento estratégico diferencial para responder a la visión de la Compañía de posicionarse entre los primeros grupos hoteleros del mundo en el segmento medio y alto, urbano y vacacional afianzando el liderazgo en este último y ser referentes en innovación y experiencia del cliente.

INVERSIONES POR MARCAS

La Compañía, fruto de su proceso de innovación y mejora continua asigna anualmente una importante dotación económica para adecuar sus productos a las nuevas tendencias y expectativas del cliente. Fruto de esta inversión, el mercado le reconoce cada año con numerosos premios y reconocimientos en marcas y productos.



GRAN MELIÁ HOTELS & RESORTS

Posicionamiento selectivo enfocado a un crecimiento en las principales ciudades y destinos turísticos y ubicaciones de primer nivel

PARADISUS BY MELIÁ

Internacionalización de la marca en los principales destinos vacacionales e impulsar la entrada en el mercado asiático o en otros destinos del Caribe

ME BY MELIÁ

Foco en urbes cosmopolitas y a la vanguardia de tendencias, identificando principales destinos vacacionales de lujo y lifestyle

MELIÃ HOTELS & RESORTS

Mantener un equilibrio del portfolio en el segmento urbano y vacacional, con foco en aquellos destinos con potencial de atraer la celebración de congresos y convenciones

INNSIDE BY MELIÁ

Potenciar la marca como referencia urbana con componente bleisure en ciudades principales y secundarias

Sol by Meliá

Internacionalización de la marca, consolidando destinos del Mediterráneo y del sudeste asiático y con una apuesta por el Caribe y mercados emergentes

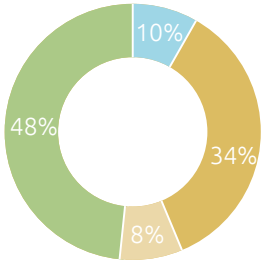
TRYP BY WYNDHAM

Mantener el crecimiento de la marca y consolidación en mercados actuales

PORTFOLIO DE MARCAS

La Compañía mantiene su foco estratégico en un crecimiento centrado en el segmento alto y medio-alto, representado por las marcas agrupadas bajo las categorías premium, upper-upscale y upscale. El portoflio de Meliá Hotels International presenta un crecimiento del 4% en estos segmentos, hasta alcanzar un 52% del portfolio total en 2016.

Fruto de la evolución que Meliá Hotels International ha impulsado en los últimos años en su estrategia de marcas hoy goza de un portfolio de 7 marcas claramente definidas y posicionadas para dar respuesta a las psicografías de clientes. Este posicionamiento se apoya a nivel local con las ventajas de ser marcas de alcance mundial.



	+ DEMOGRAPHIC	+ PSYCHOGRAPHIC
PREMIUM	PARADISUS BY MELIÁ · GRAN MELIÁ HOTELS & RESORTS	ME BY MELIÁ
UPPER-UPSCALE	MELIÃ HOTELS & RESORTS	
UPSCALE		INNSIDE BY MELIÃ · Sol beachhouse
MIDSCALE	TRYP BY WYNDHAM · Sol hotels · Sol KATMANDU park & resort	Sol house

ME Ibiza

GRAN MELIÁ
HOTELS & RESORTS

INTRODUCCIÓN

Gran Meliá se posiciona como una de las marcas de lujo más hermosas a nivel mundial.

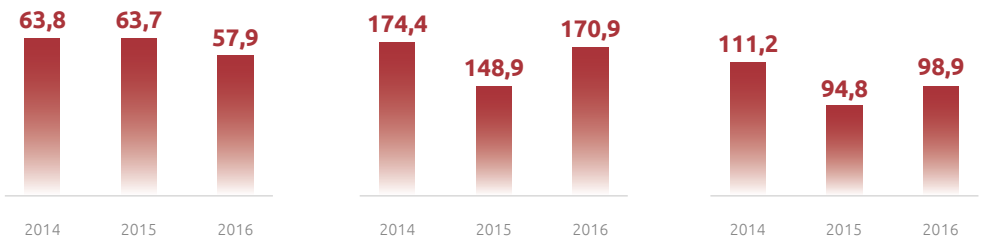
Una dedicación a una vida plenamente vivida plasmada a través de la entrega de un servicio personal e intuitivo, una ejecución de excepcionales experiencias y una moderna expresión de la lujosa cultura española.

PRINCIPALES HITOS

La marca ha inaugurado el Gran Meliá Palacio de los Duques, un palacio del siglo XIX en pleno Madrid de los Austrias reconvertido a hotel y que cuenta con el prestigioso sello Leading Hotels of the World. Esta apertura se complementa con la apertura del Gran Meliá de Mar tras un rebranding que lo posiciona como el referente de los hoteles de lujo en Mallorca y el Gran Meliá Nacional Río de Janeiro, marcando el desembarco de la marca en Brasil en el emblemático edificio del famoso arquitecto Oscar Niemeyer y que refuerza el posicionamiento de la marca en América.

PREMIOS OBTENIDOS

Más de 50 premios en los últimos años avalan el prestigio de la marca, destacando el Premio al Mejor Hotel Urbano para el Gran Meliá Jakarta, Mejor Resort Urbano en China para el Gran Meliá Xian y Mejor Hotel Urbano del Mundo, distinción dorada y la distinción de Condé Nast Traveller para el Gran Meliá Rome Villa Agrippina.



OCUPACIÓN (%) ARR (€) REVPAR (€)

NACIONALIDADES DE CLIENTES

REINO UNIDO	19%
ESTADOS UNIDOS	14%
ESPAÑA	12%
CHINA	6%
ALEMANIA	4%

PRESENCIA 2016

PRINCIPALES INDICADORES

Hoteles 14
Pipeline 5

Habitaciones 4.070
Pipeline 1.201

Países 7
Pipeline 3

Clientes 1.405.763

Empleados 3.349

Urbanos 71%
Vacacionales 29%

GSS 83,3
GRI 89,7
NPS 51,3
QPI 98,4

Crecimiento Redes Sociales

22,7%
24,8%
12,1%
57,2%
141,9%

Gran Meliá Palacio de los Duques

Gran Meliá Xian

Gran Meliá de Mar

Gran Meliá Nacional Río de Janeiro

EJEMPLOS CAMPAÑAS 2016

ME

BY MELIÁ

POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

ME es un hotel diseñado para inspirar y conectar a nivel personal. ME It Becomes You.

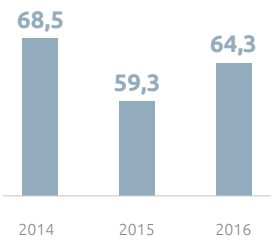
Los hoteles ME by Meliá son hoteles personalizados cuidando el diseño y la experiencia del individuo en las capitales globales de la cultura y el cool. Meticulosamente creados para una definida psicografía de cliente, los hoteles ME by Meliá seducen a mentes abiertas a través del arte, el diseño, la música y la cocina.

PRINCIPALES HITOS

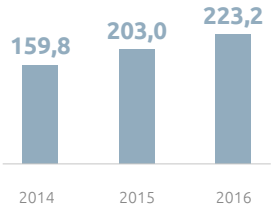
2016 será recordado, por los fans de la marca, por su entrada en Estados Unidos con el ME Miami, hotel que refleja todo el dinamismo y ambiente que respira la ciudad. Los hoteles ME Cabo y ME Cancún han iniciado un proceso de reformas que permitirá que ambos hoteles vuelvan a brillar con luz propia en 2017, dotándolos con toda la identidad de la marca y una oferta gastronómica increíble. Paralelamente, el lanzamiento de ME FM y el blog The ME People se ha convertido como un escaparate fotográfico y audiovisual que inunda los sentidos de los mejores embajadores de la marca, los clientes y los colaboradores más cool.

PREMIOS OBTENIDOS

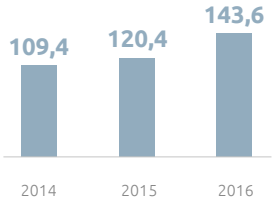
Durante 2016 los hoteles de la marca han recibido un total de 15 prestigiosos premios de primera categoría destacando los numerosos reconocimientos otorgados al ME London, como el Premio al Mejor Efecto Wow para un hotel de lujo, Hotel Moderno de Lujo del año y Hotel de Lujo con más Estilo del año, así como otros tantos entregados al ME Dubai, ME Ibiza y al ME Milán.



OCUPACIÓN (%)



ARR (€)



REVPAR (€)

NACIONALIDADES DE CLIENTES

ESTADOS UNIDOS	32%
REINO UNIDO	15%
MÉXICO	8%
ESPAÑA	8%
ALEMANIA	4%

PRESENCIA 2016

PRINCIPALES INDICADORES

Hoteles 8
Pipeline 5

Habitaciones 1.661
Pipeline 966

Países 5
Pipeline 3

Clientes 479.062

Empleados 1.186

Urbanos 50%
Vacacionales 50%

GSS 84,3
GRI 88,7
NPS 50,8
QPI 103,4

Crecimiento Redes Sociales

52,3%
27,0%
8,1%
18,3%
141,9%

ME Madrid

ME Mallorca

ME London

ME Miami

EJEMPLOS CAMPAÑAS 2016

IF YOU DON'T KNOW ME, YOU SHOULD

PARADISUS

BY MELIÁ

POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La marca envuelve al cliente en un mundo de lujo y sensaciones con un servicio enfocado a las experiencias vitales de cada cliente.

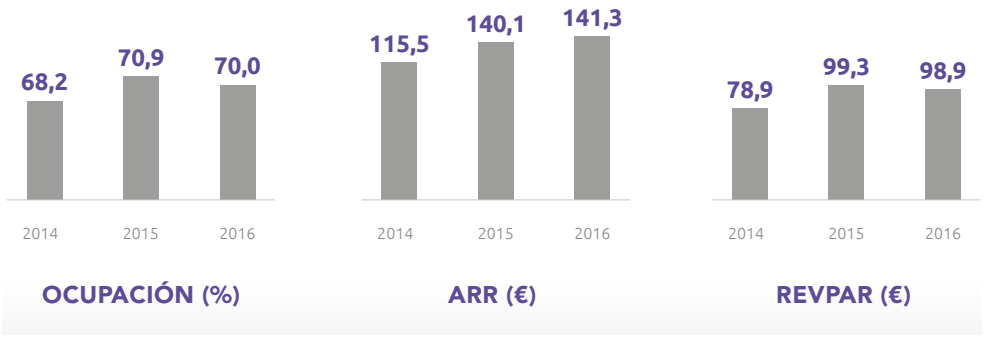
Paradisus by Meliá crea recuerdos para toda la vida a través de excepcionales resorts que sorprenden y deleitan a través de un extraordinario servicio e innovadoras experiencias. Los lujosos all inclusive resorts en primera línea de mar están ubicados en parajes idílicos y naturales conectados en perfecta armonía con la cultura y gastronomía locales.

PRINCIPALES HITOS

La marca ha experimentado un importante cambio con su renovación en todos los hoteles que componen su portfolio. La transformación y rebranding del antiguo Meliá Cabo Real en Paradisus Los Cabos, constituye una extraordinaria representación de la nueva esencia de la marca con exclusivas y lujosas experiencias, cenas en restaurantes de autor, YHI-Spa o los servicios VIP para parejas (Royal Service) y familias (Family Concierge).

PREMIOS OBTENIDOS

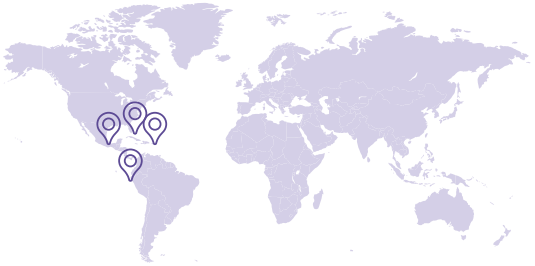
Más de 30 premios de las más prestigiosas instituciones durante el 2016 avalan el éxito imparable de la marca destacando los numerosos premios otorgados al Paradisus Playa del Carmen. Reconocimientos como la Golden Apple, AAA Four Diamond Award o la Apple Crystal al mejor servicio, corroboran el prestigio de esta marca.



NACIONALIDADES DE CLIENTES

ESTADOS UNIDOS	42%
MÉXICO	7%
CANADÁ	7%
REINO UNIDO	5%
ESPAÑA	4%

PRESENCIA 2016



PRINCIPALES INDICADORES

Hoteles **10**
Pipeline **3**

Habitaciones **4.767**
Pipeline **1.648**

Países **3**
Pipeline **1**

Clientes **2.462.554**

Empleados **7.319**

Vacacionales **100%**

GSS **85,6**
GRI **89,9**
NPS **56,2**
QPI **98,1**

Crecimiento Redes Sociales

20,9%
24,3%
85,7%
31,1%
188,4%

Paradisus Palma Real Golf & Spa Resort

Paradisus Punta Cana Resort

Paradisus Cancún

Paradisus Playa del Carmen La Esmeralda

EJEMPLOS CAMPAÑAS 2016

MELIÃ
HOTELS & RESORTS

POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Meliá Hotels & Resorts siempre al servicio del cliente, aportando el genuino estilo de hospitalidad española basado en la pasión por el servicio y dedicado a su completo bienestar.

Meliá preocupado siempre por el cliente, reforzando relaciones duraderas para que forme parte de la gran familia Meliá y sensible a sus necesidades y preferencias, en cualquier hotel de la marca.

PRINCIPALES HITOS

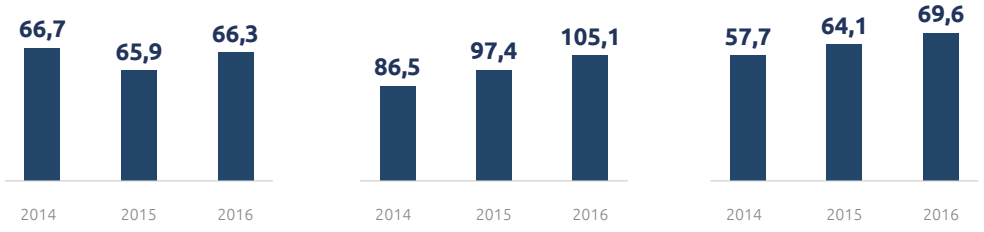
Meliá Hotels & Resorts celebra la incorporación al portfolio del nuevo Palacio de Congresos de Palma, catalizador clave para extender la temporada en un destino tradicionalmente estacional.

Destacar las primeras aperturas en Jamaica y en Myanmar, Meliá Braco Village y Meliá Yangon respectivamente, así como el Makassar en Indonesia y los hoteles Llana y Sensimar en Cabo Verde, confirmando el carácter global de la prestigiosa marca.

El reconocido proyecto de reconversión de Calvía iniciado en 2011, festeja un nuevo hito con la incorporación del hotel de lujo Meliá Calvía Beach, tras una intensa remodelación y un nuevo diseño, inspirado en la privilegiada luz del Mediterráneo.

PREMIOS OBTENIDOS

Meliá Zanzibar ha sido reconocido con el Mejor Proyecto en Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social Corporativa por los Worldwide Hospitality Awards, así como el recién inaugurado Meliá Braco Village, doblemente reconocido en los World Travel Awards 2016.



NACIONALIDADES DE CLIENTES

ESPAÑA	17%
REINO UNIDO	12%
ESTADOS UNIDOS	9%
ALEMANIA	7%
BRASIL	4%

PRESENCIA 2016

PRINCIPALES INDICADORES

Hoteles 106
Pipeline 32

Habitaciones 31.920
Pipeline 8.763

Países 30
Pipeline 5

Clientes 12.347.068

Empleados 19.697

Urbanos 53%
Vacacionales 47%

GSS 81,8
GRI 85,3
NPS 45,0
QPI 100,3

Crecimiento Redes Sociales

42,3%
116,4%
85,7%
123,6%
324,5%

Meliá Cala D'or

Meliá Jinan

Meliá Barcelona Sky

Meliá Villa Capri Hotel & Spa

EJEMPLOS CAMPAÑAS 2016

INNSIDE
BY MELIÃ

POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

INNSIDE, la colección de hoteles internacionales con estilo de vida urbano. Concepto desarrollado alrededor del viajero moderno, cada hotel está diseñado con interiores contemporáneos, tecnología innovadora y alrededor de la experiencia del cliente.

INNSIDE es el hogar del Work Tripping, un lugar que conecta el trabajo y el ocio, donde trabajar, relajarse e inspirarse con todo lo que el entorno urbano ofrece.

PRINCIPALES HITOS

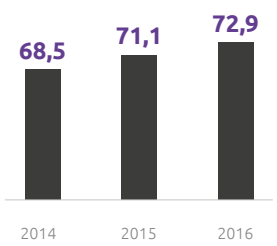
La marca INNSIDE ha continuado su expansión global con la apertura del esperado INNSIDE New York NoMad, que constituye la entrada de la marca en el continente americano.

Adicionalmente, las aperturas del INNSIDE Aachen, INNSIDE Leipzig e INNSIDE Frankfurt Ostend refuerzan la presencia de la marca en su país de origen, Alemania.

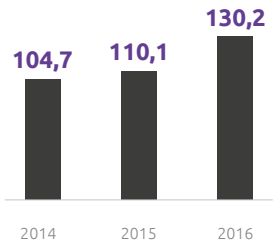
Esta marca se ha reposicionado exitosamente con el concepto #worktripping que transfiere una nueva frescura y dimensión de atributos así como una nueva uniformidad en todos los empleados.

PREMIOS OBTENIDOS

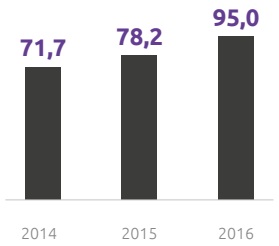
El hotel INNSIDE Dresden ha recibido un doble galardón por su famoso y exitoso Twist Bar.



OCUPACIÓN (%)



ARR (€)

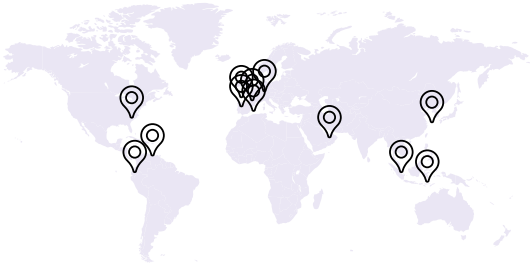


REVPAR (€)

NACIONALIDADES DE CLIENTES

ALEMANIA	47%
REINO UNIDO	11%
ESTADOS UNIDOS	10%
ESPAÑA	7%
SUIZA	2%

PRESENCIA 2016



PRINCIPALES INDICADORES

Hoteles **18**
Pipeline **15**

Habitaciones **2.729**
Pipeline **3.304**

Países **4**
Pipeline **11**

Clientes **911.547**

Empleados **792**

Urbanos **100%**

GSS **83,3**
GRI **85,3**
NPS **48,6**
QPI **98,4**

Crecimiento Redes Sociales

255,7%
152,7%
5,6%
64,3%
17.121,7%

INNSIDE New York NoMad

INNSIDE Düsseldorf Derendorf

INNSIDE Leipzig

INNSIDE Palma Center

EJEMPLOS CAMPAÑAS 2016

POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La marca Sol by Meliá es la creadora de vacaciones. Experiencias inolvidables para millones de clientes, a través de cuatro conceptos diferenciales, Sol Hotels, Sol House, Sol Beach House y Sol Katmandú alineados con las necesidades de cada cliente siendo las singulares y características piscinas el pilar central de todos los hoteles de la marca.

La marca Sol, referente en el segmento vacacional, cuenta con una presencia destacada en el Mediterráneo, ofreciendo las mejores vacaciones en los principales destinos vacacionales del mundo.

PRINCIPALES HITOS

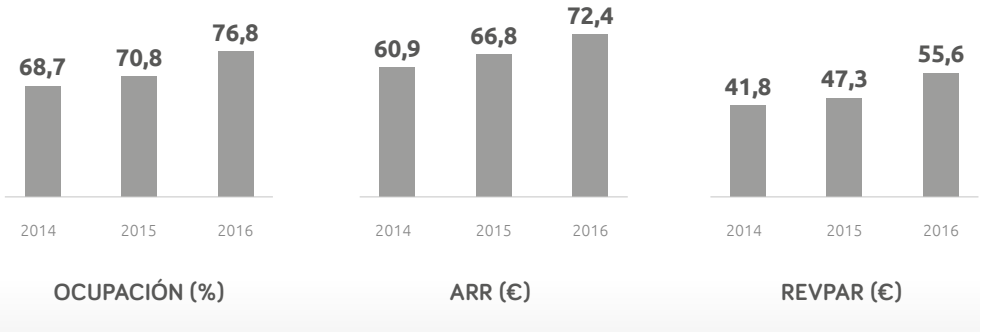
En 2016 la marca Sol by Meliá ha consolidado su rebranding bajo los 4 conceptos y confirmado que han sido reconocidos de forma exitosa, alcanzando resultados espectaculares y una excelente calidad de servicio definida para cada segmento.

La marca ha establecido una colaboración estratégica con la firma Ibiza Rocks, para dotar de atributos específicos y completar la oferta de ocio para los clientes de la marca Sol House, para satisfacer las delicias de los jóvenes amantes de la fiestas.

La apuesta por una oferta gastronómica saludable y orgánica se integra en los nuevos conceptos culinarios desarrollados para la marca Sol Beach House, complementándose con programas específicos de salud y bienestar.

PREMIOS OBTENIDOS

Más de 70 premios de la industria demuestran la solidez de la marca, con mención especial al Sol Katmandú, premiado en los European Hospitality Awards como Mejor Innovación en el Servicio y una de las 100 mejores ideas de negocio según la revista Actualidad Económica.



NACIONALIDADES DE CLIENTES

REINO UNIDO	29%
ESPAÑA	13%
ALEMANIA	10%
ITALIA	5%
IRLANDA	4%

PRESENCIA 2016

PRINCIPALES INDICADORES

Hoteles **70**
Pipeline **2**

Habitaciones **20.829**
Pipeline **311**

Países **9**

Clientes **6.900.751**

Empleados **5.912**

Vacacionales **100%**

GSS **80,3**
GRI **81,3**
NPS **35,4**
QPI **95,5**

Crecimiento Redes Sociales

6,6%
87,1%
372,7%
19,1%
356,0%

Sol Beach House Mallorca

Sol Katmandu Park & Resort

Sol Alcudia Center

Sol House Taghazout Bay Surf

EJEMPLOS CAMPAÑAS 2016

POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Own the City. TRYP conoce la ciudad mejor que nadie y, por sus conversaciones con los clientes, es la marca experta en entregar su conocimiento al amante de la ciudad. Esta cultura es compartida por todos los empleados, que crean una relación más cercana, intensa, creativa y visible con el cliente.

El concepto de Own the City de TRYP confiere al cliente un sentimiento al alcance de su mano para conocer todos los secretos de la ciudad y ser un auténtico City Lover.

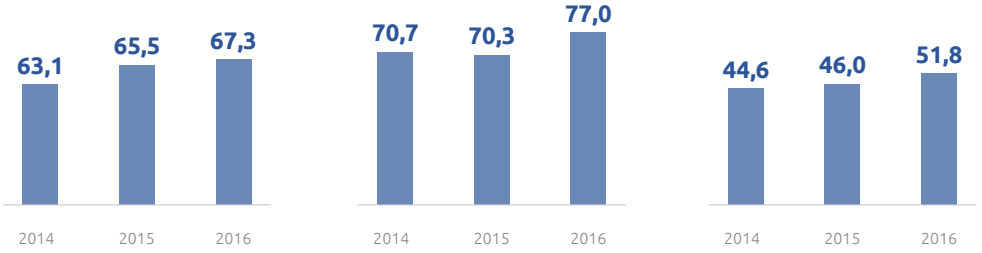
PRINCIPALES HITOS

En 2016 la marca ha llevado a cabo una segmentación de su clientela, creando una campaña con tres conceptos creativos atendiendo a los tres principales segmentos: viajeros de negocio, familias y parejas. Esta nueva segmentación se ha apoyado en diferentes grupos de trabajo creados para todos los hoteles en todas las regiones, donde los empleados de la marca han sido protagonistas en su desarrollo del conocimiento de la ciudad como corazón e idiosincrasia de la cultura de Own the City de TRYP.

La marca sigue impulsando la actualización de productos existentes e incorporando novedades para enriquecer la experiencia del cliente.

PREMIOS OBTENIDOS

Más de 40 premios de la industria otorgados a hoteles ubicados en España, Brasil, Alemania, reconocen la excelencia y calidad en el servicio por entidades de referencia como TripAdvisor y Booking.com principalmente.



OCUPACIÓN (%) **ARR (€)** **REVPAR (€)**

NACIONALIDADES DE CLIENTES

ESPAÑA	35%
ALEMANIA	11%
BRASIL	10%
REINO UNIDO	8%
ESTADOS UNIDOS	3%

PRESENCIA 2016

PRINCIPALES INDICADORES

Hoteles **85**
Pipeline **2**

Habitaciones **13.788**
Pipeline **412**

Países **9**

Clientes **4.192.745**

Empleados **3.594**

Urbanos **96%**
Vacacionales **4%**

GSS **79,9**
GRI **80,5**
NPS **31,4**
QPI **96,6**

Crecimiento Redes Sociales

-47,1%
61,8%
18,3%
35,5%
77,0%

Tryp Berlin Mitte

Tryp Palma Bosque

Tryp Barcelona Apolo

Tryp Paris Opera

CIRCLE

CIRCLE BY MELIÃ

Los más de 60 años de experiencia gestionando marcas vacacionales han dado como resultado la creación de este nuevo concepto de membresía que abre, al cliente más fiel, las puertas a un mundo de experiencias exclusivas. Es una sólida propuesta de valor basada en unos servicios excelentes, diferenciados y personalizados, diseñados para crear recuerdos que sin duda, durarán toda la vida.

Circle by Meliá es el club de vacaciones diseñado por Meliá Hotels International para proporcionar a sus socios una amplia oferta en los destinos más exóticos y espectaculares del mundo, año tras año. Sus socios disponen de un servicio de "primera clase" con alojamientos concebidos para cubrir todas las necesidades familiares. Resorts como Gran Meliá Palacio de Isora o Paradisus Palma Real son dos de los espectaculares complejos vacacionales que pertenecen al concepto Circle. Como socio, se puede disfrutar del privilegio de viajar a muchos destinos, tanto de Circle como de Meliá Hotels International de una forma sencilla y cómoda. Circle ofrece vacaciones que son realmente una "forma de vida" y han sido diseñados para sentir.

56,4%
NPS
+9.7% vs 2015

23
Hoteles Circle

35.221
Socios

85,5%
GSS
+1,9% vs 2015

Fruto de la exquisita atención y servicio dispensado, los indicadores más importantes de servicio y calidad, han experimentado una mejora en el 2016 respecto a los ya de por sí excelentes resultados de calidad de años anteriores.

En el 2016 destaca la nueva página web creada para dar visibilidad al nuevo concepto, renovado y desarrollado completamente para adaptarlo a la nueva realidad del mercado y las necesidades y requerimientos del socio presente y futuro. Las mejoras tecnológicas ha permitido integrar el modelo de negocio de Circle en las herramientas disponibles de la Compañía, lo que impulsa sinergias y facilita la operativa diaria mediante la integración en los canales de distribución de la Compañía y en la plataforma de fidelidad MeliáRewards.

De cara al ejercicio 2017 la Compañía seguirá impulsando el concepto Circle by Meliá con nuevos desarrollos que le dotarán de un atractivo adicional para todos los que forman parte del mismo.

NUEVAS MEMBRESÍAS CIRCLE

INFINITE BLUE | INFINITE BLACK | INFINITE RED

VACACIONES SIN LÍMITES

Un concepto central único y exclusivo: vacaciones anuales de por vida. A partir de este punto se desarrolla una poderosa idea que ofrece un nuevo estilo para vivir las vacaciones como nunca te las habías imaginado. Al ser parte de Circle by Meliá no tendrás que preguntarte, cuándo y dónde quieres disfrutar tus vacaciones. Descubre con Circle la nueva manera de planear y disfrutar tus vacaciones, de hoy en adelante.

EQUILIBRA TU RUTINA

Circle es una experiencia perfectamente equilibrada, que ofrece la combinación ideal entre actividad y relajación. Céntrate en el bienestar, con lo mejor de ambos mundos, y disfruta desde emocionantes excursiones de pura adrenalina hasta momentos de pura tranquilidad en completa armonía.

LLENA TU MESA DE SABORES

Uno de los momentos más apetecibles en todos los viajes es la oportunidad de descubrir nuevos platos y sabores del mundo. Saborea la extraordinaria variedad gastronómica que te ofrece Circle en cualquiera de sus destinos.

MÁS NOCHES

Después de un largo día de actividades, no hay nada mejor que relajarte con tu familia, amigos y conocidos. Toma todo con calma o déjate llevar por toda la acción. Tú eliges si entretenerte o ser el centro de atracción. Disfruta un momento romántico o prepárate para pasarlo a lo grande. En Circle la elección es tuya.

DIVERSIÓN

En la diversión se encuentra la esencia de unas verdaderas vacaciones. Este es el objetivo primordial detrás de todas las actividades y entretenimiento que encontrarás cuando haces parte de este círculo exclusivo. Extraordinarias actividades, de día y de noche, para que toda la familia se llene de diversión cada minuto del día.

TODOS LOS DESTINOS APUNTAN HACIA DONDE TÚ QUIERAS IR

Tú pones los límites de hasta dónde quieres llegar. Tu curiosidad y las ganas de conocer el mundo y sus alrededores, están esperando en diferentes destinos del mundo para ser descubiertos.

COMODIDADES EXCEPCIONALES

Simplemente atraviesa la puerta a la privacidad de tu suite y encontrarás muchos lujos y comodidades que harán que todos disfruten de una verdadera experiencia de descanso y relajación durante las vacaciones.

EXPRÉSATE

Las noches temáticas son la parte favorita de cada experiencia Circle. Entra en el ambiente y únete a la fiesta. Es muy fácil participar. Sencillamente Circle by Meliá crea una escena para que te inspires, usa toda tu creatividad cada noche para disfrutar de muchas sorpresas.

ARQUITECTURA DE MARCAS

COMUNICACIÓN INTEGRAL

Meliá Hotels Internationals impulsa una estrategia de comunicación de marca consistente, integrada y alineada para todas las marcas apoyada en la tecnología como catalizador y potenciada por el crecimiento internacional de la Compañía.

Las distintas campañas gozan de un contenido creativo transversal a todos los canales de comunicación por marca, desarrollando una estrategia omnicanal integrada denominada one line.

Los principales objetivos son la mejora de la percepción y conocimiento de la marca, incremento de las ventas en los mercados claves y la promoción de un mensaje integrado en los distintos canales, para asegurar que todos los puntos de contacto del cliente sean cubiertos.

40
Participaciones en ferias

5 Bill.
Audiencia global acciones de relaciones públicas

8
Agencias publicitarias mundiales

12
Patrocinios

+29%
Inversión en redes sociales vs 2015

REDES SOCIALES

Durante 2016 se ha fortalecido la estrategia de contenidos y personalidad en redes sociales enfocada a cada una de las marcas del portfolio de Meliá Hotels International. La actividad de redes sociales en 2016 ha estado centrada en 3 pilares básicos: influencers, paid social y hotel activation.

Dentro del equipo de community managers se interactúa de manera más cercana con los seguidores, para mejorar los impactos y optimizar la experiencia social. Esta estrategia ha permitido innovar con nuevos formatos generando una interacción más efectiva en línea con la evolución técnica de las plataformas de los proveedores líderes, facebook, twitter y google. Ello se ha traducido en crecimientos de dos y tres dígitos que experimentan el número de seguidores en las distintas plataformas de redes sociales, con especial atención al crecimiento en Asia Pacífico, una de las regiones en donde la Compañía ha focalizado su expansión.

De cara a 2017 uno de los pasos más importante que dará la Compañía será una mayor integración de la estrategia de redes sociales con otras áreas claves como relaciones públicas y la atención al cliente. Asimismo a nivel tecnológico, se avanzará con la instalación de social WiFi en los hoteles de la Compañía, permitiendo entender cada vez mejor el comportamiento de los clientes y facilitando personalizar al máximo su experiencia.

SEGUIDORES REDES SOCIALES 2016

2,9 millones
+25% vs 2015

90 mil
+12% vs 2015

225 mil
+39% vs 2015

40 mil
+134% vs 2015

172 mil
+123% vs 2015

109 mil
+123% vs 2015

4 mil
+41% vs 2015

1 mil
+21% vs 2015

+3,5 millones
SEGUIDORES EN REDES SOCIALES

+29%
SEGUIDORES EN REDES SOCIALES vs 2015

Mejor desarrollo de estrategia de social media 2016
The E-Show Madrid

ARQUITECTURA DE MARCAS

HOTELES SINGULARES

Meliá Hotels International se ha caracterizado por el cuidado y esmero desplegado en el servicio, convirtiendo las estancias de los clientes en una experiencia sensorial completa que abarca desde la mejor oferta gastronómica hasta los mejores servicios complementarios. La relevancia de la arquitectura y diseño forman parte hoy de ese empeño con la que la Compañía cuida hasta los detalles más pequeños. Cada hotel de Meliá Hotels International ha sido conceptualizado de una forma única, atendiendo al entorno en el que se ubica y el perfil del cliente que se hospeda.

Dentro del portfolio de la Compañía destacan una serie de hoteles singulares que se distinguen por su arquitectura, funcionalidad y diseño, fruto del trazo y genialidad de arquitectos y diseñadores, algunos de ellos de prestigio internacional. Estos hoteles se caracterizan por ser referentes en el entorno donde se ubican, dotando de un atractivo adicional a la zona y constituyendo una atracción visual por sí mismos.

Entre todo el portfolio de Meliá Hotels International destacan hoteles vanguardistas como el ME London, diseñado por Norman Foster y cuyo espectacular hall ha sido premiado en 2016 en los Hospitality ON Awards en la categoría de Mejor Efecto WOW, el ME Dubai obra de la universalmente reconocida Zaha Hadid, el Meliá Vienna, rascacielos más alto de Austria diseñado por Dominique Perraul así como el Meliá Barcelona Sky que se destaca por su voladizo y por último, la próxima apertura del Palacio de Congresos de Palma con un diseño emblemático de Francisco Mangado, en el Mediterráneo.

Mención especial requieren los hoteles Gran Meliá, cuya arquitectura es un atributo fundamental de la marca, cuestión que se manifiesta en hoteles singulares como el restaurado Gran Meliá Palacio de los Duques, el Gran Meliá Rome Villa Agrippina o el Gran Meliá Nacional Río, tesoro histórico del arquitecto Óscar Niemeyer y el renovado Gran Meliá de Mar, obra del arquitecto José Antonio Coderch.

Destacar la futura apertura del Meliá Serengueti Lodge, ubicado en las terrazas de las colinas de Nyamuma con espectaculares vistas sobre el valle del río Mbalageti, primer hotel diseñado para funcionar de manera independiente energéticamente, que lo convierte en una magnífica oportunidad para la creación de un hotel sostenible de última generación.

Gran Meliá de Mar

ME Dubai

Gran Meliá Nacional Río

Gran Meliá Rome Villa Agrippina

ME London

Meliá Palma Bay - Palacio de Congresos

Gran Meliá Palacio de los Duques

Meliá Vienna

ARQUITECTURA DE MARCAS

EXPERIENCIAS GASTRONÓMICAS

Meliá Hotels International, consciente de la importancia de la restauración, para envolver en una experiencia completa al cliente, continúa innovando, con propuestas vanguardistas, para mantener la excelencia en un área donde las diferentes marcas de la Compañía destacan a nivel mundial.

En 2016 se ha dotado de una estructura global en la Compañía, apoyada con asesores y expertos de reconocido prestigio que refuerzan la apuesta de Meliá Hotels International en esta área. La labor que el departamento de alimentos y bebidas desarrolla a nivel mundial, han permitido diseñar ofertas gastronómicas específicas para cada marca, considerando su cultura, la promoción de productos locales y trasladar experiencias culinarias exitosas a otras regiones u hoteles.

La Compañía cree firmemente en la importancia de invertir en restauración, diseñando y elaborando una amplia gama de conceptos que hacen las delicias de los distintos segmentos de clientes para conquistar sus sentidos a través del paladar. Los numerosos conceptos implantados por la Compañía incluyen restaurantes de autor, beach clubs, terrazas vanguardistas, banquetes temáticos…con un denominador común a todos ellos, la estimulación de los sentidos con una variada y completa oferta gastronómica.

Destaca la apuesta por el desarrollo de nuevos conceptos de chefs de autor como los restaurantes Arrels de Marga Coll (Gran Meliá de Mar), Alevante de Ángel León (Meliá Sancti Petri) así como los hermanos Torres (Gran Meliá Palacio de los Duques & Meliá Barcelona Sky) que han contribuido a crear experiencias diferenciales. La oferta gastronómica se completa con programas específicos de alimentación saludable y equilibrada, como por ejemplo el programa Balance by Meliá, promoviendo hábitos de vida saludable entre los clientes.

Asimismo, Meliá Hotels International continúa desarrollando programas de formación e innovación específicos en el área de alimentos & bebidas con partners como Basque Culinary Center y colaborando con universidades como Le Cordon Bleu.

De cara al 2017 la Compañía seguirá implementando nuevos conceptos que han cosechado excelentes resultados hasta la fecha.

+50
Nuevos conceptos propios

+40,6%
Ingresos nuevos conceptos 2014-2016

+9,8%
Ingresos F&B 2014-2016

+0,85%
Indice de satisfacción vs 2015

Shack Snack Bar
Sol Beach House Ibiza (España)

Garbo Restaurant
Meliá Granada (España)

Beach Club Cape Nao Restaurant
Meliá Cala Galdana (España)

Merkado Restaurante
Meliá Barcelona Sarrià (España)

Casa Nostra Restaurant
Meliá Cala Galdana (España)

Bardot Pool Beds Experience
Gran Meliá de Mar (España)

16 PRESTIGIOSOS PREMIOS EN 4 CONTINENTES

DRY by Javier de las Muelas
Gran Meliá Fenix (Spain)

Alevante by Ángel León
Meliá Sancti Petri (Spain)

Dos Cielos (Hermanos Torres)
Meliá Sky Barcelona (Spain)

Passion by Martin Berasategui
Paradisus Palma Real golf & Spa Resort (Rep. Dominicana)

NUEVOS CONCEPTOS PROPIOS POR MARCA DISEÑADOS EN 2016

GRAN MELIÁ HOTELS & RESORTS

AMARO
bardot.
SALAZONIA
IKATZA
PERSEO
A SEREIA
COROA

MELIÃ HOTELS & RESORTS

GAIA
Breeza
alma
PESETA
SASA
elyxr
LIA
CAPE NAO
RUMBA
CASA NOSTRA
Merkado
garbo
ARADO & RED
Style
MOSAICO

INNSIDE BY MELIÃ

SYNDEO
ZOCO
SISU

Sol beach house

the SHACK
the KITCHEN
Ginger

Sol house

PLAYBAR
SOL SETS
CANALLA
Munchies
FOOD FACTORY
mascalzone
stella

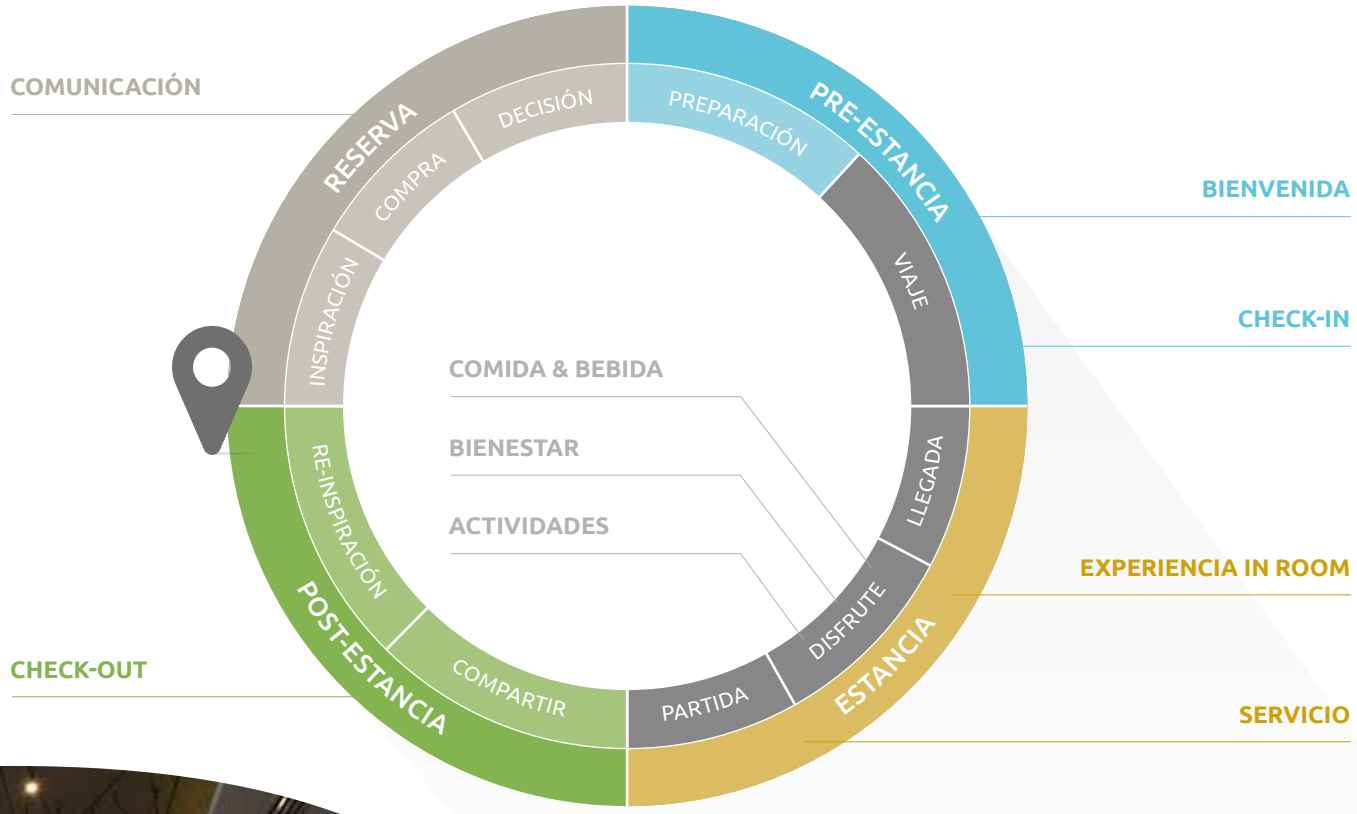
ARQUITECTURA DE MARCAS

CUSTOMER JOURNEY

Meliá Hotels International, en su búsqueda por la excelencia, satisfacer las expectativas de sus clientes, reforzar los lazos de proximidad, confianza y garantizar un servicio de calidad, impulsa un fuerte modelo de conocimiento y relación mediante la elaboración de un detallado análisis de entendimiento del customer journey, para cada una de las marcas de la Compañía.

El proceso de elaboración para cada marca consiste en la exploración de las expectativas del cliente y cómo la marca se alinea para superarlas. El customer journey se compone de 4 fases muy diferenciadas mostradas en el gráfico, analizando las subfases de cada una de ellas y los distintos puntos de interactuación entre el cliente y la marca.

Las áreas de mejora y oportunidades identificadas a través del análisis del customer journey transfieren un gran potencial de avance para cada marca, siendo un recurso muy valioso para la Compañía y cuya repercusión es directamente trasladable a mejorar el posicionamiento de marca y el valor de sus atributos.



Meliá Paris La Défense

ME Cabo

CUSTOMER CENTRIC

INTRODUCCIÓN

La cultura de Meliá Hotels International ha mantenido a lo largo de sus 60 años de trayectoria una premisa constante e invariable: una cultura de servicio enfocada a la excelencia y a la entrega de la promesa de la marca. La Compañía está orientada por completo en torno al cliente e incrementar su fidelidad, estableciendo una conversación fluida para mejorar su experiencia e interactuación con la marca. Con este fin, la Compañía adecúa sus procesos actualizando año tras año iniciativas tecnológicamente punteras que le permiten seguir a la vanguardia en conocimiento del cliente y calidad en el servicio.

Paralelamente, para potenciar la proximidad al cliente periódicamente se impulsan encuentros grupales y think tanks específicos para avanzar en el conocimiento del cliente, desarrollando sesiones para fomentar la interactuación e identificar las inquietudes de los clientes. Durante el 2016 la Compañía ha organizado encuentros de esta naturaleza en las ciudades de Londres y Miami, dos mercados claves para la Compañía.

VISIÓN **360º**

GUEST EXPERIENCE
La satisfacción continua en la experiencia del cliente

CUSTOMER INTELLIGENCE
La adaptación tecnológica y la información al servicio del conocimiento del cliente

CANALES DE VENTA
Líderes tecnológicos en el posicionamiento de los canales

FIDELIDAD
Impulso para generar una relación fuerte y duradera con los clientes

MICE
Potenciar nuevos segmentos para los productos

CUSTOMER CENTRIC

GUEST EXPERIENCE

Meliá Hotels International vela por mantener la visión 360 grados del cliente para cuidar, con especial atención, la mejora de su satisfacción. Lograr mantener al cliente en el centro del universo de la Compañía requiere impulsar iniciativas, que con la ayuda de la tecnología contribuyen a enriquecer la experiencia y mejorar la calidad del servicio prestado. Una cultura de medición y análisis de los datos (CRM) constituye un catalizador fundamental para evaluar la mejoría e identificar nuevas oportunidades. La explotación de los datos obtenidos facilita realizar comparativos internos entre hoteles así como obtener una visión con otros competidores del sector. En este sentido, durante el ejercicio 2016 la Compañía ha llevado a cabo los siguientes proyectos que suponen una gran avance en esta materia:

Meliá Customer Repository: Facilita a la Compañía enriquecer y optimizar la información de los clientes que se recibe desde diferentes canales, permitiendo ser capaces de ofrecer mayor personalización en la entrega del servicio y como resultado, una mejora en la satisfacción.

Proyecto de Preferencias: Este proyecto define, organiza y gestiona las preferencias de los clientes. La estancia en cada uno de los hoteles de la Compañía es única y para ello se tienen en cuenta todos los detalles que puedan enriquecer su experiencia e interacción con la marca.

Revenue Optimizer: Herramienta desarrollada por la Compañía para medir el Retorno de la Experiencia mediante un análisis detallado correlacionando dos fuentes de información el Quality Penetration Index y el RevPAR.

HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN

La Compañía cuenta con herramientas que le permiten monitorizar la satisfacción de sus clientes e identificar y cubrir las áreas de mejora, impulsando desarrollos de forma continua para integrar la promesa de cada marca. Meliá Hotels International, en su búsqueda por ofrecer experiencias únicas y personalizadas para sus clientes cuenta con equipos de Guest Experience que se encargan de velar por el idóneo desarrollo de las experiencias y la satisfacción de los clientes. A continuación se destacan algunas de las herramientas de medición existentes:

Encuestas de Satisfacción: Todos los clientes reciben una encuesta de satisfacción on-line en el momento de la salida del hotel con la intención de que valore los servicios utilizados. De cara al ejercicio 2017 la Compañía integrará requerimientos de otras áreas relacionados con la reputación y la responsabilidad social corporativa, dado el creciente interés de los clientes.

Reputación Online: Los equipos analizan todos los comentarios publicados en internet sobre el portfolio de la Compañía, contando con un protocolo de respuesta para los comentarios online dando feedback a la totalidad de los mismos.

Atención al Cliente: La Compañía cuenta con un sistema de gestión de incidencias, comentarios y sugerencias para dar contestación a todos los clientes que contactan a través de miexperiencia@melia.com (myexperience@melia.com) y a través de redes sociales. La política aplicable requiere una respuesta al cliente en un plazo máximo de 48 horas, desde la recepción del comentario.

82,0%
Global Satisfaction Score (GSS)
+1,2% vs 2015

83,7%
Global Review Index (GRI)
+1,1% vs 2015

95,9%
Quality Penetration Index (QPI)
+0,1% vs 2015

42,6%
Net Promoter Score (NPS)
+1,4% vs 2015

76,7%
Tasa de respuesta en plazo
+8,6% vs 2015

-4,52%
Reclamaciones totales vs 2015

	GSS GUEST SATISFACTION SCORE		NPS NET PROMOTER SCORE		QPI QUALITY PENETRATION INDEX		GRI GLOBAL REVIEW INDEX	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
GRAN MELIÁ HOTELS & RESORTS	83,3% ▲	82,9%	51,3% ▲	46,5%	98,4% ▲	97,7%	89,7% ▲	87,6%
PARADISUS BY MELIÁ	85,6% ▲	84,0%	56,2% ▲	46,7%	98,1% ▼	100,8%	89,9% ▲	89,6%
ME BY MELIÁ	84,3% ▲	83,0%	50,8% ▲	43,3%	103,4% ▲	102,0%	88,7% ▲	88,0%
MELIÃ HOTELS & RESORTS	81,8% ▲	80,5%	45,0% ▲	44,8%	100,3% ▲	99,9%	85,3% ▲	84,2%
INNSIDE BY MELIÁ	83,3% ▲	82,6%	48,5% ▲	44,3%	98,4% ▼	98,9%	84,9% ▲	85,3%
Sol by Meliá	80,3% ▲	80,1%	35,4% ▼	36,3%	95,5% ▼	97,1%	81,3% ▲	80,1%
TRYP BY WYNDHAM	79,9% ▲	79,4%	31,4% ▼	35,7%	96,6% ▲	95,8%	80,5% ▲	80,3%
CIRCLE BY MELIÁ	85,5% ▲	83,9%	56,4% ▲	51,4%				

ME Madrid

CUSTOMER CENTRIC

CUSTOMER INTELLIGENCE

Meliá Hotels International sigue avanzando en el perfeccionamiento del conocimiento del cliente aprovechando las nuevas tecnologías digitales disponibles y desarrollando el talento con mejores capacidades analíticas.

Las tecnologías y plataformas asociadas al big data de la Compañía está permitiendo integrar nuevas fuentes de información relevantes asociadas a uno de los principales grupos de interés de la Compañía, para ampliar las capacidades de segmentación, crear modelos de propensión más eficientes y efectivos así como activar acciones.

Las nuevas capacidades analíticas avanzadas permiten adaptar la promesa de marca a un consumidor, cada vez más informado y más exigente, estudiando comportamientos para anticiparse a sus necesidades y expectativas.

Los nuevos entornos big data de Meliá Hotels International facilitan la utilización de grandes volúmenes de información en tiempo real, mejorando en las comunicaciones y en el desarrollo de una estrategia coherente y responsable.

SMART INTERACTION ENGINE

Complementando las nuevas plataformas de big data, la Compañía ha desarrollado el smart interaction engine, un sistema inteligente de recomendaciones personalizadas para clientes de melia.com y del call center. Con ello Meliá Hotels International logra que el cliente reciba contenidos cada vez más relevantes mejorando la fidelidad de los clientes.

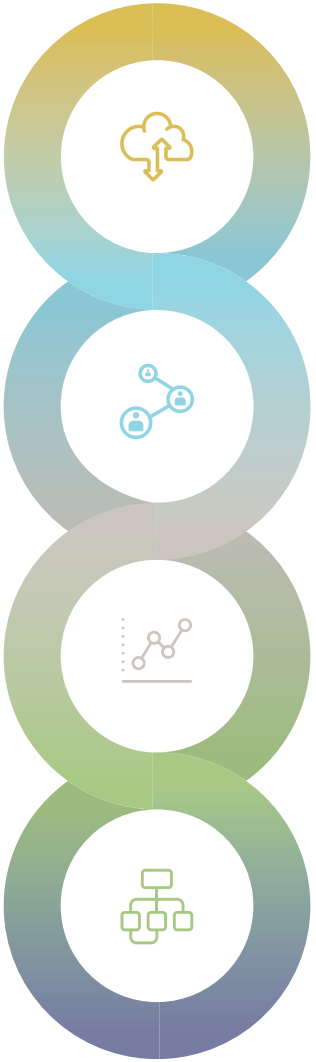
Aumentar la satisfacción del cliente, sorprender con nuevas experiencias y ofrecer una propuesta de valor alineada al perfil de cada cliente, es el objetivo máximo que cualquier compañía centrada en el cliente y en el servicio se marca. Esta estrategia combinada que integra tecnología y conocimiento ha permitido a Meliá Hotels International ser reconocida año tras año con numerosos premios a la excelencia y a la innovación.

MARKETING PROGRAMÁTICO

Asimismo la Compañía ha potenciado su programa de marketing programático con un in-house trading desk y un equipo de compra de espacios publicitarios que permiten la mejora de costes y la optimización en la agilidad de gestión de las campañas, posicionando a Meliá Hotels International como una Compañía puntera en marketing online. Un hito del ejercicio ha sido la consecución de las campañas oneline, alineando brand y sales con la transformación de campañas aisladas y eminentemente offline a campañas 100% alineadas con un porcentaje online muy elevado.

3,8 Mn€
Inversión marketing Programático

22%
Retorno inversión



CUSTOMER CENTRIC

CANALES DE VENTA

El entorno digital ha transformado la manera cómo las compañías interactúan con sus clientes. Meliá Hotels International lleva años liderando el desarrollo online en el sector, facilitando reforzar su presencia multicanal y multidispositivo de venta directa tanto en la interacción con el cliente final (B2C), a través de melia.com y call center, como en el cliente profesional (B2B), a través de MeliaPRO.

Especial atención se ha prestado a las plataformas mobile, que han evolucionado y desarrollado nuevas aplicaciones con funcionalidades únicas que van desde la reserva de restaurantes y actividades, a la información de menús o check-in.

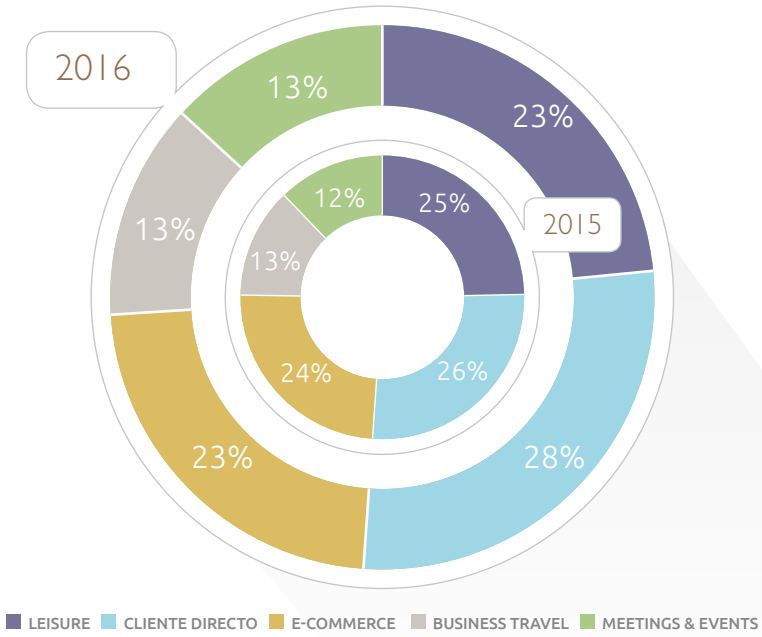
Los excelentes resultados de los distintos ratios refuerzan la ejecución de esta estrategia que adicionalmente favorece una mayor diversificación de clientes y mercados y un conocimiento completo de todos los productos, marcas y servicios que la Compañía ofrece.

5,7 Mn€
Total ventas móvil
+16,4% vs 2015

427,9 Mn€
Ventas directas
+26,8% vs 2015

50,7%
Ratio ventas centralizadas
+20,5% vs 2015

SEGMENTACIÓN VENTAS POR CANAL



PRINCIPALES OBJETIVOS

CONSOLIDACIÓN CANAL VENTAS DIRECTAS COMO VENTAJA COMPETITIVA

COMPAÑÍA ENFOCADA A UNA CULTURA DE INGRESOS

Desarrollo in-house de plataformas tecnológicas propias para mejorar e innovar en los procesos de ingresos

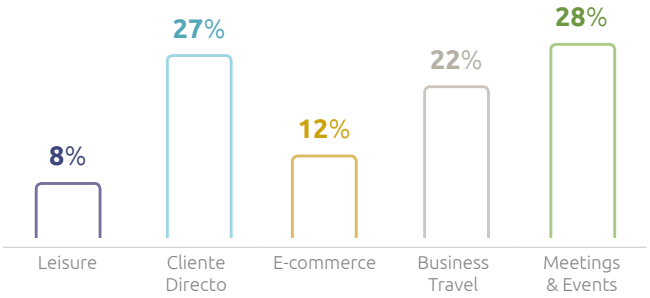
MAXIMIZACIÓN DEL PRECIO MEDIO POR HABITACIÓN

Implementación de las mejores prácticas en materia de gestión de ingresos
Optimización de la rentabilidad en los canales de venta
27 Trimestres consecutivos mejorando el RevPAR

POSICIONAMIENTO EN SEGMENTOS DE ALTO CRECIMIENTO

Refuerzo de la estrategia de regionalización
Foco en la exposición a mercados emergentes
Desarrollo de alianzas claves

EVOLUCIÓN CANALES DE VENTA POR VOLUMEN



MELIÃ.COM

La web melia.com se ha convertido en el canal de venta más importante de la Compañía. Meliá Hotels International lanza en el marco de FITUR 2016 la nueva web completamente responsive con atributos de gran valor añadido para el cliente final, como el contenido predictivo y personalizado en tiempo real y alineado con el programa de fidelidad MeliáRewards para la obtención de la mejor tarifa web.

Fruto de la innovación y la digitalización que impulsa la Compañía, las funcionalidades de la web se multiplican incorporando la app de Meliá Hotels International, en la que el cliente puede tener toda la información y ventajas al alcance de su mano, como el check-in online, solicitud de servicios desde el móvil hasta la oferta de funcionalidades exclusivas en la conectividad con smartphones. Todo ello posiciona a melia.com a la vanguardia de las webs online y consolida las enormes expectativas de crecimiento que presenta el canal.

+26%
Crecimiento Ventas 2012-2016

+65 Mn
Visitas

23
Idiomas & versiones idiomáticas

EVOLUCIÓN CANALES DE VENTA MELIA.COM

Cifras en millones de euros

MELIÃ PRO
TRAVEL AGENT PORTAL

El proceso de compra de B2B ha evolucionado en los últimos años, adaptándose al nuevo entorno comercial mediante Meliá PRO, una plataforma digital B2B. Para la activación del plan digital B2B se llevan a cabo las siguientes líneas de trabajo:

Web dedicada a los segmentos profesionales y adaptadas a sus necesidades

Modelo de relación construyendo un ciclo de vida del cliente profesional para impactar de forma automatizada con las mejores ofertas y novedades en continua actualización

Campañas y estrategia de social selling orientadas al profesional mediante perfiles en los principales canales sociales

CRM & analytics apostando por el conocimiento y la personalización para ofrecer un mejor servicio

Marketing automation aprovechando las nuevas capacidades de marketing digital de la Compañía

Mobile & sales apps adaptando contenidos en formato responsive y una estrategia omnicanal para ofrecer la mejor atención a los colaboradores

Asimismo, la Compañía celebró su 60 aniversario con 600 agentes de viajes invitados a una divertida fiesta tematizada bajo el lema "60 años de cine", donde se presentaron los canales exclusivos creados en redes sociales específicos para agentes vía facebook, twitter y linkedin, aprovechando al máximo todas las formas de comunicación disponibles.

+30.200
Agencias de viajes registradas

+50%
Agencias registradas vs 2015

+71%
Ventas vs 2015

EVOLUCIÓN VENTAS MELIÁ PRO vs 2015

LANZAMIENTO MELIÁ DESK & MELIÁ CARDS

Aplicaciones que permiten a las fuerza de venta presentar contenidos, disponer de información comercial y poder compartir información con colaboradores, así como otros servicios

FIDELIDAD

MELIÃ REWARDS

MeliáRewards, el programa de fidelización que ofrece mucho más que puntos. Meliá Hotels International, en su estrategia de fidelización ha potenciado el programa con nuevas funcionalidades en bares y restaurantes, la posibilidad de realizar el check-in online con acceso prioritario al hotel, utilizar sus puntos como medio de pago, en diferentes servicios del hotel así como canjear los puntos para la realización de eventos y celebraciones.

Fruto de la dimensión internacional de la Compañía y su presencia en diferentes mercados y países, se ha ampliado el número de partners para que los puntos MeliáRewards sean acumulables y canjeables por entradas a los parques de ocio, forfaits, green fees, online shopping, billetes aéreos y de tren, alquiler de coche, salas VIP de aeropuertos y muchos más.

Para los próximos ejercicios se prevé que MeliáRewards siga experimentando un crecimiento, aumentando los beneficios y ventajas disponibles así como atrayendo nuevos partners al programa, fruto de la internacionalización del portfolio.

GET value **BE** free **GO** first

Crecimiento Redes Sociales vs 2015

+20,7%

+42,3%

6,9 Mn
Titulares MeliáRewards
+43,7% vs 2015

+42,6%
Ingresos clientes MeliáRewards vs 2015

46
Partners MeliáRewards
+21,1% vs 2015

2,3 Mn
Estancias MeliáRewards
+58,2% vs 2015

MELIÃ PRO Rewards

Meliá PRO Rewards es el programa de fidelización de Meliá Hotels International para los agentes de viaje a través del programa de Meliá PRO. Con el lanzamiento de este programa se impulsa la fidelización del agente de viajes, permitiéndole reforzar, de primera mano, el conocimiento de la marca y la demanda del mercado.

Este programa de fidelidad, unido al programa Meliá PRO Training donde se da una formación para el crecimiento profesional y certificación como expertos de agencia de viajes, constituye una oportunidad para los agentes de viajes que encuentran en Meliá Hotels International una Compañía profesional, dinámica y cercana a sus necesidades.

Crecimiento Redes Sociales vs. 2015

+1.870,7%

+95,6%

103.975
Titulares Meliá PRO Rewards
+4,4% vs 2015

69,3%
Titulares Meliá PRO Rewards internacionales

+5,46%
Ventas vs 2015

9.680
Eventos organizados

+25,98%
Porcentaje de materialización

MEETINGS & EVENTS
BY MELIÃ HOTELS INTERNATIONAL

El segmento MICE es un segmento de gran relevancia para Meliá Hotels International. El portfolio de la Compañía, en términos de MICE, asciende a 140 hoteles distribuidos en 29 países con espacios específicos para eventos, reuniones y convenciones. En total suma más de 42.000 habitaciones, 1.200 salas de reuniones y más de 173.000 metros cuadrados en salones.

El peso de este segmento sigue creciendo con la incorporación al portfolio de una serie de hoteles clave con grandes espacios para reuniones como por ejemplo el Gran Meliá Nacional Río de Janeiro o el Meliá Yangon. Mención especial merece el nuevo Palacio de Congresos, con un hotel incorporado el Meliá Palma Bay, en la ciudad de Palma de Mallorca, España, que constituye un revulsivo para mejorar la estacionalidad de un destino tradicionalmente vacacional limitado hoy a una serie de meses al año. Este nuevo Palacio tendrá un gran impacto en la comunidad local con la creación de 200 nuevos puestos de trabajos directos, además de posicionar a Mallorca en un segmento, hasta la fecha poco significativo.

Paralelamente, la Compañía avanza en la integración de todas las mejoras de procesos, sistemas y tecnologías desarrolladas en melia.com e impulsando un programa de fidelidad específico denominado Meliá PRO for MICE.

ecotouch
MEETINGS BY MELIÁ

La marca Meliá Hotels & Resorts ha evolucionado durante el ejercicio su nuevo programa para la celebración de eventos y reuniones, EcoTouch Meetings by Meliá, basado en la sostenibilidad como valor añadido y que se enmarca en el compromiso de la Compañía con la protección del medioambiente, uno de los pilares de su estrategia de Responsabilidad Corporativa.

Tras el acuerdo suscrito en la Cumbre de París por la comunidad internacional para impulsar la lucha contra el cambio climático, Meliá Hotels International ha dado un paso más en la integración de atributos sostenibles en su cultura de marca, lanzando el programa EcoTouch para la marca Meliá Hotels & Resorts, implantado ya en todos los hoteles de España y en fase de desarrollo en el resto de países, que afecta tanto a los procesos operativos como a los materiales ofrecidos para el evento y al apartado gastronómico, todo ello sin ningún coste adicional para el cliente.

Sensibilizar y concienciar a los clientes sobre la necesidad de hacer un uso responsable de los recursos y sobre el impacto medioambiental generado por su actividad es uno de los principales objetivos de este programa. Entre los principales atributos del programa destaca el cálculo de la huella de carbono, la utilización de materiales reciclados y el uso eficiente de los recursos. En el apartado gastronómico, el programa EcoTouch potencia los productos mediterráneos, saludables y de temporada y ofrece menús alternativos para alérgenos o vegetarianos, todo ello elaborado por chefs referenciados y formados en el programa.

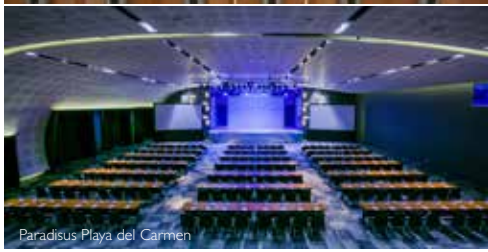
Meliá Sitges

Gran Meliá Victoria

Palacio de Congresos Palma de Mallorca - Meliá Palma Bay

Meliá Doha

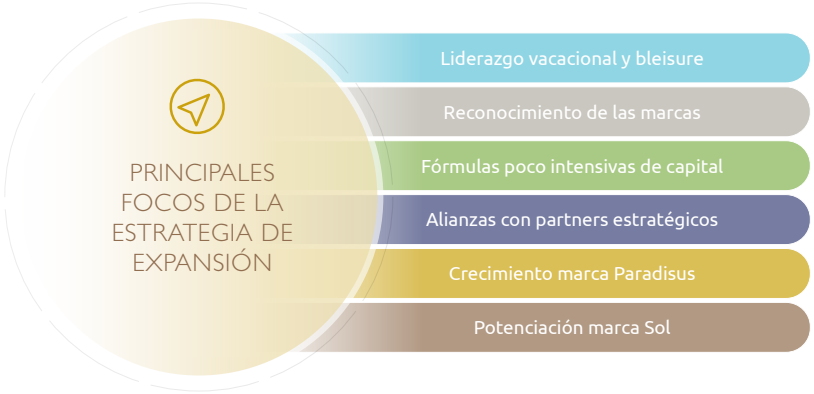
Meliá Castilla


Paradisus Playa del Carmen

MELIÁ GOES BEYOND

La Compañía, presente por primera vez en sus 60 años de historia en 43 países, mantiene sus perspectivas de expansión con el objetivo de reforzar el posicionamiento de Meliá Hotels International, creciendo tanto en mercados emergentes de Asía Pacífico y África, como en Latinoamérica, así como en las principales ciudades europeas, con la ambición de ser líderes en el segmento vacacional.

Estas perspectivas de crecimiento se enmarcan bajo la vocación internacional de la Compañía y se vertebra en torno a las siguientes líneas de actuación:



El crecimiento se alinea con el resto de impulsos estratégicos, primando la firma de hoteles premium y upper-upscale conforme a la estrategia de marcas de la Compañía y bajo modelos poco intensivos en capital como demuestra el hecho que el 83% de los hoteles firmados en 2016 sean en régimen de gestión y franquicia.

Asimismo, la internacionalización de la Compañía se mantiene en evolución con el 90% de los hoteles y 93% de las habitaciones firmadas fuera de España, creciendo en España bajo un modelo muy selectivo de expansión.

30
Hoteles firmados

76%
Hoteles en gestión

90%
Hoteles premium, upper-upscale & upscale

4
Nuevos países

3x
5 Hoteles firmados en Asia, triplicando el portfolio actual a 2018

62%
Habitaciones vacacionales

Melia Hotels International cuenta con un equipo de expansión multidisciplinar de 7 nacionalidades y compuesto en su 70% por profesionales de nacionalidad no española. El equipo de expansión se encuentra presente en 7 oficinas alrededor del mundo para localizar áreas atractivas de crecimiento y atender las dudas de los potenciales propietarios.

Departmento de expansión
development@melia.com

En Europa
Gremi Boters, 24
07009 Palma de Mallorca, España
T. +34 971 22 44 00

En Oriente Medio
Jumeirah Lakes Towers - Cluster F
HDS Tower Office 1507, P.O. 116656
Dubai, EAU
T. +971(0) 4 420 20 54

En Asia
Suite 13-1A1, 13th Floor, Hang Seng Bank Tower
1000 Lujiazui Ring Road, Pudong New Area
Shanghai 200120, China
T. +86 21 33 820 800

Suite 3267 - 3268, 32/F, Tempo Scan Tower
Jl. HR Rasuna Said Kav. 3-4
Jakarta 12950, Indonesia
T. +62 21 2934 9410
16, Jalan Imbi
55100 Kuala Lumpur, Malasia.
T. +603 2785 2828

En Brasil
Av. Naçoes Unidas, 12551
04578-903 Sao Paulo SP.
Brasil
T. +5511 3043 8442

En Latinoamérica y Estados Unidos
800 Brickell Ave. Suite 1000
33131 Miami, Fl
Estados Unidos
T. +001 305 350 98 28

Meliá Yangon

FIRMAS 2016

La firmas realizadas durante el ejercicio corroboran el éxito de la Compañía fruto de 60 años de experiencia enfocada al crecimiento a través de un modelo sostenible en el largo plazo. Las localizaciones donde Meliá Hotels International aumenta su presencia responde a una estrategia específica de posicionamiento tras detallados estudios y análisis para que la simbiosis entre marca y destino sean las óptimas. Las principales firmas del 2016 de la Compañía son las siguientes:

ESPAÑA

La adjudicación del Palacio de Congresos de Palma y el hotel anexo bajo el nombre de Meliá Palma Bay, que operarán en contrato de alquiler con una duración de 15 años, constituye un hito en la historia de la Compañía al reconocer la experiencia de la Compañía como referencia en la hotelería a nivel mundial y su capacidad de gestionar el segmento MICE.

La firma del nuevo ME Sitges Terramar refuerza la oferta de la marca ME by Meliá en el Mediterráneo y el atractivo de una marca para un destino de referencia nacional e internacional.

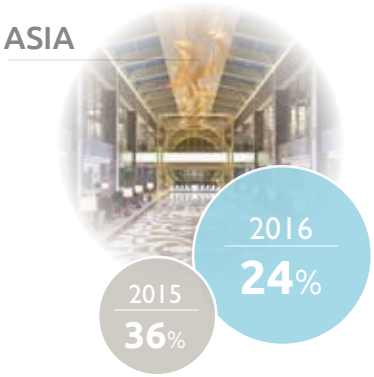
RESTO EMEA

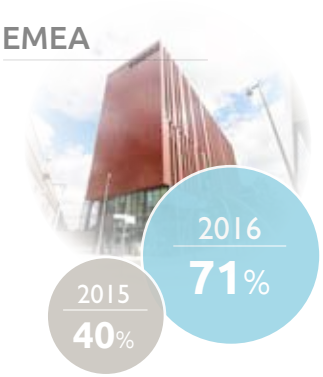
La Compañía ha firmado su entrada en Irán, con un Gran Meliá que será el primer hotel de cinco estrellas en el país tras el levantamiento de las sanciones que restringían la inversión extranjera desde 2006. Meliá se convierte así en uno de los primeros grupos internacionales en sumarse al prometedor desarrollo del turismo en el país fruto de un acuerdo con un grupo industrial e inmobiliario iraní que eligió a Meliá Hotels International por su excelente trayectoria, solvencia y reputación internacional.

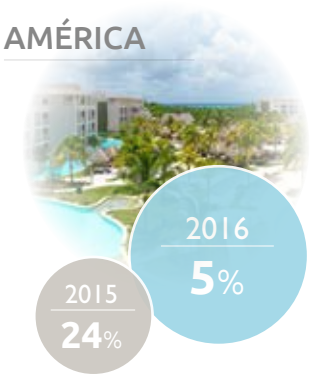
INNSIDE Amsterdam, primer hotel de la Compañía en Holanda, ubicado en el mayor distrito financiero del país, ofreciendo los nuevos atributos INNSIDE by Meliá como el creative meeting space y el e-gym en la planta 18, que convertirán a este hotel en ideal para el viajero bleisure.

INNSIDE Paris-Charles de Gaulle, el primer hotel de la marca en Francia, se ubicará en la terminal tres del principal aeropuerto de Paris y el segundo aeropuerto más importante de Europa. Contará con 267 habitaciones e instalaciones de fitness, conferencias y reuniones.

Meliá Serengeti, será el segundo hotel ubicado en Tanzania representando la fuerte apuesta de Meliá Hotels International por los mercados emergentes y el continente africado. El nuevo hotel, destino de lujo y paisajes vírgenes será un hotel 100% ecológico, ubicado en el famoso Parque Nacional de Serengeti y con espectaculares vistas al Mbalageti River Valley.







Las principales firmas se completan con el INNSIDE Doha, tercer hotel en Qatar y primero de la marca INNSIDE en el país y la firma del Meliá Salamansa, quinto hotel de la Compañía en el archipiélago de Cabo Verde y cuyo desarrollo es impulsado conjuntamente con un relevante promotor local.

ASIA

Destaca la firma del Gran Meliá Huravee, el primer hotel de la Compañía en las Maldivas, en pleno océano índico. Este hotel ofrecerá villas privadas, complementando su oferta con servicios y experiencias que permitan disfrutar del entorno y la magia de estas islas privilegiadas, dando un nuevo sentido al concepto de lujo.

La Compañía sigue apostando por Indonesia, su primer destino internacional, con la firma tres nuevos hoteles de la marca Meliá, en Lombok, Bintan y su entrada en la isla de Sumatra, sumando ya un total de 16 hoteles y más de 3.400 habitaciones. Con estas tres nuevas firmas el contienen asiático aglutina un 12% del portfolio con 44 hoteles y cerca de 11.000 habitaciones.

La firma del Meliá Almaty supone la entrada de la Compañía en Kazajistán, llevando un nuevo concepto de hotel urbano al principal hub comercial, financiero y de negocios de Asia central.

El Meliá Ho Tram, será el cuarto hotel en Vietnam, ubicado frente al mar en uno de los destinos emergentes más importantes del momento que combina el segmento de ocio con un creciente destino para el segmento de congresos y convenciones.
Destacar por último la firma del Meliá Bangkok, hito para el crecimiento estratégico de la Compañía en la región de Asia Pacífico y segundo hotel en Tailandia, fruto del acuerdo de colaboración entre Meliá Hotels International y uno de los grupos empresariales líderes en el país.

MELIÁ GOES BEYOND

MAPA DE EXPANSIÓN

ME Dubai

AMÉRICA

Consolidar la presencia de Meliá Hotels International en los principales destinos turísticos, especialmente México, Brasil y Colombia

Diversificar y crecer en las islas del Caribe anglosajón

Ampliar la presencia en Estados Unidos

Reforzar la presencia en el Caribe hispano

EUROPA

Reforzar la presencia en las principales ciudades estratégicas

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

Consolidar la presencia en España, con criterios selectivos

Gran Meliá Ghoo

REINO UNIDO
HOLANDA
ALEMANIA
FRANCIA
ESPAÑA
ITALIA
PORTUGAL
MARRUECOS
CABO VERDE
ESTADOS UNIDOS
MÉXICO
CUBA
VENEZUELA
COLOMBIA
COSTA RICA
BRASIL
CHILE
KAZAJISTÁN
MONGOLIA
IRÁN
QATAR
EAU
CHINA
VIETNAM
TAILANDIA
MALASIA
INDONESIA
MALDIVAS
TANZANIA

ORIENTE MEDIO & ÁFRICA

Extender la red en los países de la región

ASIA PACÍFICO

Impulsar el crecimiento en Asia Pacífico y China

Expansión en los principales destinos de negocios y de ocio

MELIÁ GOES BEYOND

MODELO DE APERTURAS

Meliá Hotels International a lo largo de los últimos años se encuentra en un proceso de expansión internacional con un elevado ritmo de aperturas en los cuatro continentes. Dada las diferentes necesidades y requerimientos la Compañía revisa continuamente su modelo de aperturas para ajustarlo a las nuevas realidades propias de cada uno de los destinos y apoyándose en el talento interno, la tecnología y el conocimiento fruto de 60 años de experiencia en la hotelería.

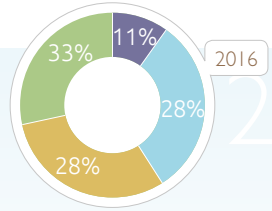
El modelo de aperturas de Meliá Hotels International presenta un elevado grado de transversalidad, al alinear los servicios prestados por el corporativo central con los servicios prestados por las diferentes regionales y pone de manifiesto la importancia que dota la Compañía a las aperturas de los nuevos hoteles, para asegurar un modelo cada día más ágil, eficiente y que transfiera todo el conocimiento necesario para gestionar de acuerdo a los estándares y valores de Meliá Hotels International. Con este modelo además se consigue gestionar los equipos implicados asignando a cada miembro los roles y responsabilidades específicos e identificar oportunidades en un modelo de mejora continua.

Un pilar fundamental del modelo es la capacitación impartida a los equipos de los hoteles, siempre acorde a la cultura, valores y modelo de negocio de la Compañía, innovando y adaptando el proceso a los nuevos requerimientos del mercado y de los propios hoteles.

APERTURAS 2016

En 2016 la Compañía ha abierto 17 nuevos hoteles, además de realizar importantes rebrandings como el Meliá Calviá Beach, el Gran Meliá Palacio de los Duques y el Gran Meliá de Mar, consolidando el crecimiento de la Compañía en los segmentos premium, upper-upscale y upscale y reforzando el compromiso y apuesta de Meliá Hotels International con España.

El desembarco de las firmas INNSIDE by Meliá y ME by Meliá en Estados Unidos con los hoteles INNSIDE New York NoMad y ME Miami es asimismo un hito relevante de la Compañía. Cabe destacar que la mitad de las aperturas se han concentrado en las regiones de EMEA y Asia Pacífico, siendo Cabo Verde y Brasil los países que añaden un mayor número de habitaciones abiertas y Alemania el país que suma un total de tres aperturas, todos ellos de la marca INNSIDE by Meliá. La presencia internacional de la Compañía en el 2016 en nuevos países se completa con el ya mencionado Estados Unidos, Myanmar y Jamaica.



2016

17
Aperturas de hoteles

10
Países

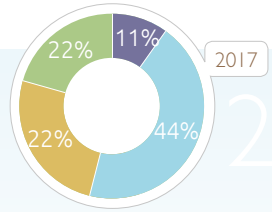
39%/61%
Urbano / vacacional

61%
Asset-light

PREMIUM UPPER-UPSCALE UPSCALE MIDSCALE

OUTLOOK APERTURAS 2017

Para el 2017 la Compañía espera realizar 23 aperturas de hoteles en 4 continentes con un foco especial en los segmentos de mayor valor añadido. Asimismo el crecimiento seguirá el objetivo estratégico de la Compañía de crecer bajo modelos poco intensivos en capital con un crecimiento selectivo en España. El 2017 es un año muy esperado por las espectaculares aperturas que llevará a cabo Meliá Hotels International, como los hoteles Meliá Serengueti y Meliá Palma Bay, hotel anexo al futuro Palacio de Congresos de Palma, todos ellos singulares y que constituirán un referente en los respectivos destinos.



2017

23
Aperturas de hoteles

10
Países

61%/39%
Urbano / vacacional

89,0%
Asset-light

MELIÁ GOES BEYOND

REAL ESTATE

Meliá Hotels International desarrolla una activa labor en el ámbito inmobiliario, con una estrategia muy definida destinada a potenciar la calidad del portfolio patrimonial de la Compañía. La visión integral y global en los procesos de transformación de la Compañía alineando estrategia, marcas, producto y gestión del m² han generado exitosos resultados en las transformaciones de los hoteles principalmente del segmento vacacional durante estos últimos años y ello se traslada a una mayor credibilidad y confianza de los inversores y un sólida relación con los socios de la Compañía. La estrategia de real estate de la Compañía en 2016 se ha basado en las siguientes palancas

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

Asimismo, la Compañía cuenta con activos inmobiliarios complementarios como por ejemplo el Palma Real Shopping Village en República Dominicana, el complejo deportivo René Egli en Fuerteventura y el completo desarrollo en Calviá Beach que culminará en 2018 con un nuevo hotel con 5.000 m2 de área comercial como palanca de atracción de residentes y clientes de otros hoteles y destino donde la Compañía ha invertido desde 2012 junto a sus socios más de 190 millones de euros.

Área Comercial Calviá Beach

Palma Real Shopping Village

Realizar una gestión y una mejora de rentabilidad de los espacios comerciales

Sol House Mallorca Mixed by Ibiza Rocks

Sol Katmandu Park & Resort

Reforzar modelos mixtos que faciliten la rotación de activos de la Compañía

Desde hace varios años la Compañía se centra en impulsar la transformación de una selección de hoteles posicionados en entornos maduros a través de proyectos integrales acometidos con socios estratégicos y con la colaboración y apoyo de entidades públicas, como línea de trabajo.

Esta línea de transformación se acompaña del proceso de identificación de activos estratégicos para desarrollar nuevas iniciativas a través de joint ventures e incorporando nuevos socios e inversores que permitan el crecimiento de Meliá Hotels Internationals a través de modelos mixtos.

Meliá Hoteles International impulsa la reconversión de sus activos para reforzar el reconocimiento de su portfolio de marcas e incrementar su posicionamiento en los segmentos premium, upper-upscale y upscale.

Durante 2016 la Compañía ha culminado importantes proyectos de transformación. El antiguo hotel TRYP Ambassador (Madrid), en plena ruta de Velázquez se ha reconvertido en el nuevo Gran Meliá Palacio de los Duques tras una reforma integral siendo admitido como miembro del selecto club Leading Hotels of the World. Asimismo el emblemático hotel Meliá de Mar, en Mallorca, ha sido reconvertido en un hotel de lujo exquisito operado bajo la marca premium Gran Meliá. Las reconversiones del ejercicio se completan con el Meliá Calviá Beach, antiguo Sol Antillas que se reposiciona como un producto upper-upscale para nuevos segmentos de clientes de un destino exitosamente transformado.

Emplear los activos de la Compañía como palanca de crecimiento para las diferentes marcas y el desarrollo de estándares y atributos

Gran Meliá de Mar

Meliá Calviá Beach

Optimizar el rendimiento del valor del m² inmobiliario

ME Mallorca

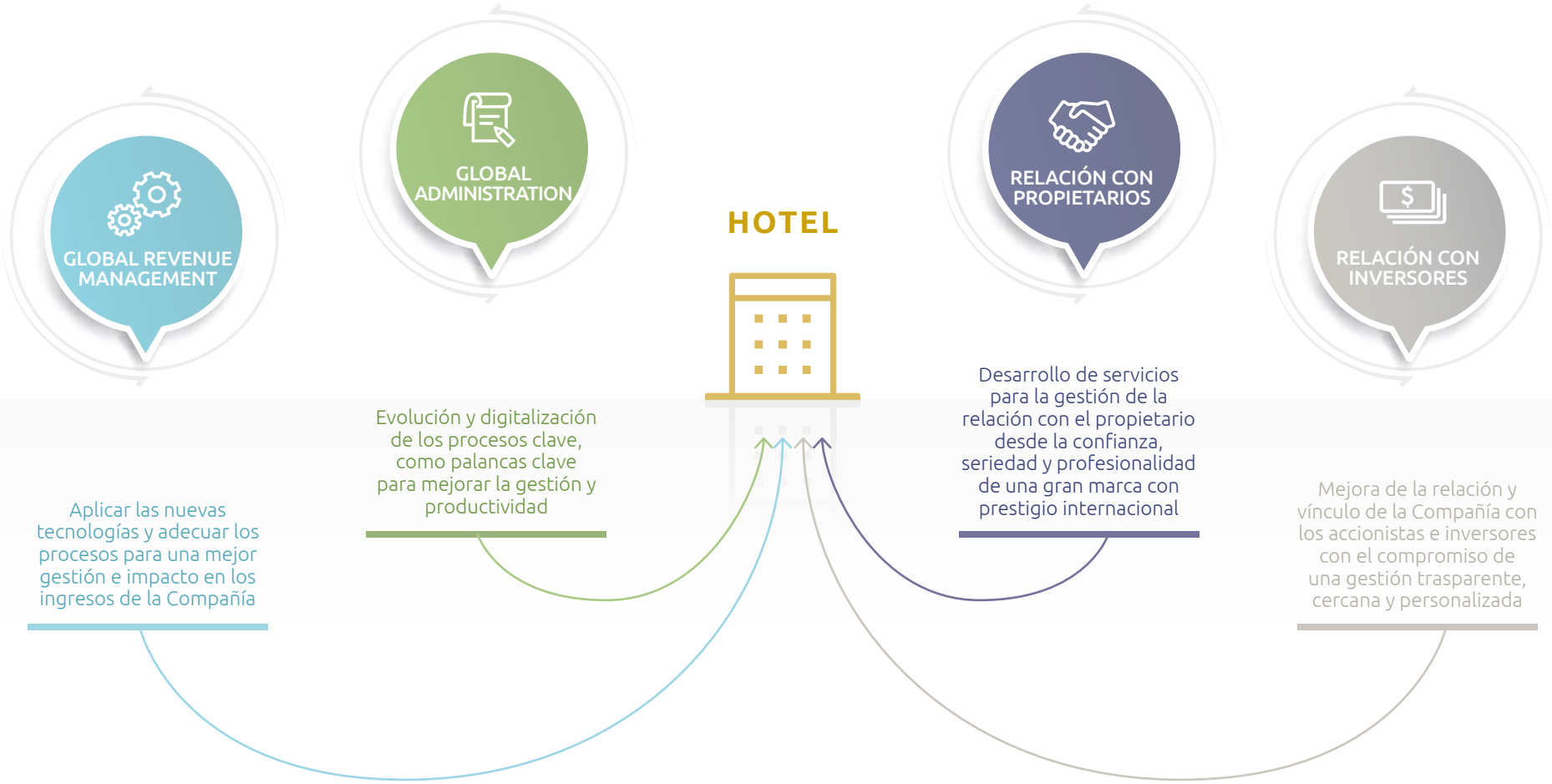
Gran Meliá Palacio de los Duques

Meliá Hotels International cuenta con una estrategia de optimización del rendimiento del valor del m² inmobiliario, generando nuevas fuentes de ingresos para el activo. Sus líneas de actuación se centran en la integración e innovación con nuevos conceptos de restauración, la consideración de las zonas nobles del hotel como un espacio comercial y el aprovechamiento del flujo peatonal con atributos y productos que incentiven la entrada del cliente externo para disfrutar de un espacio atractivo.

Igualmente, la Compañía optimiza el empleo de otros recursos como las salas de reuniones, con proyectos como la Ronda by INIT, albergando en el Meliá Zaragoza una aceleradora en la incubación de empresas innovadoras.

EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

Meliá Hotels International desarrolla e impulsa diferentes iniciativas por áreas funcionales complementarias a la operativa que les dotan de ventajas competitivas y cuya innovación es trasladable como aportación de valor al negocio. Bajo las dimensiones de digitalización, innovación y personas, estas áreas contribuyen de una forma fundamental al avance en la Compañía hacia un modelo de excelencia en la gestión.



EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

GLOBAL REVENUE MANAGEMENT

Meliá Hotels International continúa impulsando la gestión de los ingresos e implementado las tecnologías más avanzadas para una gestión eficiente y que aporte a la mejora de la rentabilidad de la Compañía con una visión a largo plazo. Las herramientas tecnológicas empleadas integran una inteligencia en la gestión del renevue para adaptarse dinámicamente a la realidad del mercado y a las necesidades de la Compañía.

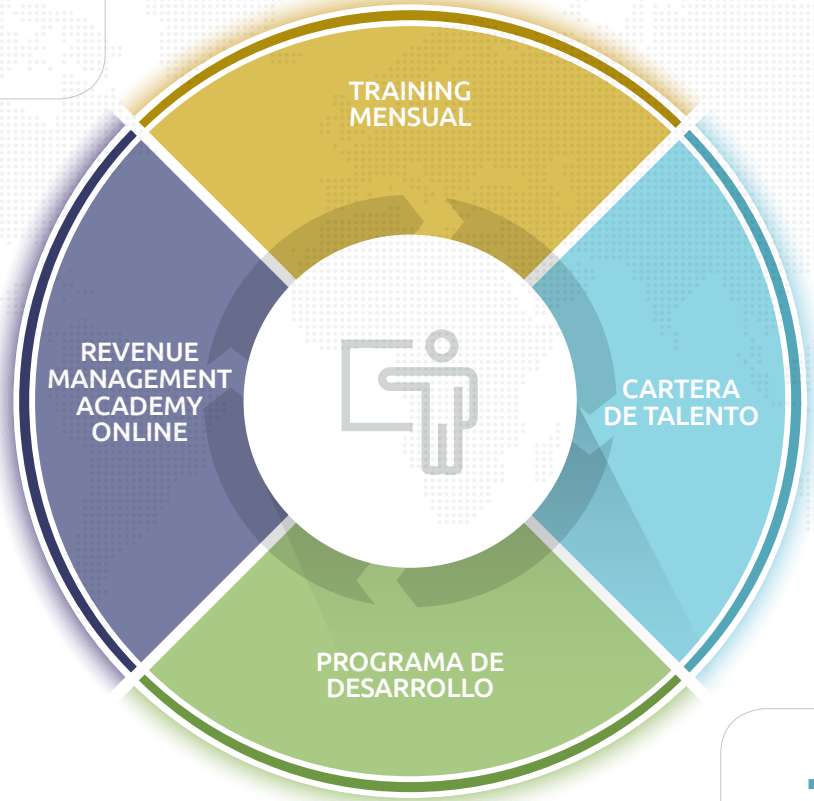
Paralelamente se desarrollan iniciativas que incorporen mejoras en los procesos considerando las nuevas tecnologías implantadas y alineado a las necesidades de cada una de las marcas y productos que componen el portfolio de Meliá Hotels International.

Adicionalmente a las innovaciones tecnológicas, la Compañía mantiene un programa de formación y capacitación de los revenue managers mediante la implementación de una formación multidimensional a medida de las necesidades de cada revenue manager de Meliá Hotels International.

+14%

RevPAR
vs 2015

Un training para veinte personas por curso en el que se da formación sobre todas las estrategias de venta con especialistas en la materia. El curso ofrece una formación con una visión global de las distintas áreas relacionadas con la gestión de ingresos



Ofrece cursos online de revenue management para una formación básica de tres a cuatro meses de duración en el que se adquieren conocimientos básicos de la función

Se realiza un assestment center en el que se seleccionan los mejores candidatos para integrar un proceso, de un año de duración formativo, que dota a la Compañía de una cantera de talento en revenue management

Se desarrolla un programa educativo de formación en colaboración con prestigiosas universidades como Cornell y La Roche de tres años de duración en el que el alumno rota por distintas áreas de la Compañía, regionales y hoteles obteniendo la diplomatura de revenue manager

+4%

INGRESOS
vs 2015

EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

GLOBAL ADMINISTRATION

Durante el 2016 Meliá Hotels International ha continuado con la actualización de la función de administración y control hacia una nueva visión eminentemente focalizada en la aportación de valor al negocio. Esta transformación se logra apoyándose en recursos tecnológicos, y humanos alineados con la visión estratégica.

Asimismo, conforme a la evolución hacia un modelo de Compañía gestora, se han creado diferentes modelos que dan respuesta a las diferentes realidades de hoteles y negocios y que se adaptan al cuerpo normativo de cada uno de los países en donde la Compañía está presente, contando con las diferentes normas, procesos y procedimientos necesarios para una gestión excelente y revisados y actualizados de forma constante.

La esencia de las mejoras desarrolladas por la Compañía en 2016 para su avance hacia una gestión global y estandarizada del área de administración y control se resume en la siguiente gráfica:

1. Proseguir con la integración y transmisión de la visión de global administration con criterios de mayor eficiencia como driver de actuación
2. Mantener una inquietud activa en la identificación de nuevas tecnologías que sigan impulsando la innovación y la mejora constante
3. Continuar la integración e implementación de oportunidades transversales y sinergias con el resto de áreas
4. Seguir desarrollando formación continua al talento interno y captación de talento externo que generen mejoras disruptivas

EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

GLOBAL ADMINISTRATION

El impulso estratégico se ha plasmado en el área de Global Administration de la Compañía a través de una mejora de procesos y el aprovechamiento de la tecnología como palanca de mejora en la gestión. Destacan los siguientes hitos alcanzados en el 2016 y que seguirán siendo objeto de evolución durante los próximos años.

Clusters de gestión de créditos en un entorno digital

Mejora sustancial del período medio de cobro

800 mil facturas gestionadas de las cuales el 80% son en formato electrónico

Implantación de un modelo de archivo digital en los procesos de administración corporativa

Diseño, desarrollo e implantación in-house con tecnología standard que permite la consulta digital y centralizada de documentos con acceso en SAP que gestiona digitalmente más de 300 mil documentos

Mejora de procesos a través de soluciones tecnológicas basadas en entornos de trabajo compartidos

Diseño, creación e implantación de entornos de trabajo telemáticos adaptados a las necesidades de diferentes procedimientos de back-office que requieren de la colaboración y coordinación de diferentes agentes. Estas soluciones han supuesto mejoras en cuanto a la calidad en el soporte a las unidades de negocio

Creación de un departamento para el reporting financiero a Joint Ventures

Adaptación de la función de administración societaria a la realidad del negocio, dando respuesta a las necesidades de información financiera de socios estratégicos con más de 750 Mn€ en activos y más de 175 Mn€ en ingresos en 2016

Implantación de soluciones para la distribución de cobros digitales worldwide

Diseñado y desarrollado in-house con tecnología propia y con un crecimiento exponencial con una mínima dependencia de recursos

Aplicación tanto para canales B2B como B2C

Distribución de más de 300 Mn€ anuales

Implantación de la facturación electrónica en clientes y proveedores

Reducción del consumo de papel, mensajería y custodia

Optimización de tiempos de envío y recepción

Mayor eficiencia en el registro contable

EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

RELACIÓN CON PROPIETARIOS

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

Meliá Hotels International cuenta con más de 500 propietarios y socios y la gestión de esta relación se enfoca desde una perspectiva de confianza, cercanía y aportación de valor. La evolución de Meliá Hotels International desde una perspectiva de propietario, con hoteles en gestión, hacia una compañía gestora con hoteles en propiedad permite, con la gestión cercana de la relación, afianzar un modelo de éxito que tiene su origen en una compañía eminentemente propietaria y familiar. Además, el reenfoque del modelo de negocio hacia la gestión implica para la Compañía adecuar el diálogo a una realidad de propietarios y socios cada vez más heterogénea en cuanto a perfiles y diversidad cultural, siempre con altos grados de exigencia y con requerimientos a los que la Compañía quiere dar respuesta de forma ágil, eficaz y excelente.

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

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

En esta relación se involucran desde los propios directores de las unidades de negocio, los máximos ejecutivos regionales y corporativos de Meliá Hotels International, todos ellos al servicio del socio y propietario, con la misión de construir una relación beneficiosa entre la empresa y el propietario, mediante contactos frecuentes.

Asimismo, la pertenencia a Meliá Hotels International permite al propietario el acceso a numerosas herramientas específicas para el uso exclusivo del propietario.

PORTAL DEL PROPIETARIO

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

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

573
Propietarios

32
Nacionalidades

+36,8%
Propietarios MeliáRewards vs 2015

DIÁLOGO CON PROPIETARIOS Y SOCIOS

RELACIÓN CON INVERSORES

En el año 2016 Meliá Hotels International ha retornado al principal índice bursátil de España, el IBEX 35. El Comité asesor técnico del IBEX reunido con carácter extraordinario el 27 de julio de 2016 decidió incluir a la Compañía en el IBEX 35 con un coeficiente aplicable del 80% (183.760.000 acciones). Este hito constata a Meliá Hotels International como un ejemplo de compañía con fortaleza operativa, generación de caja positiva, solvencia financiera y un modelo de negocio estable y consolidado con atractivas perspectivas de negocio de futuro.

El interés que despierta la Compañía entre analistas e inversores internacionales es creciente y se ve también reflejado en el incremento del número de road-shows y países que Meliá Hotels International ha visitado en este último año y en los que suelen participar tanto el Vicepresidente y Consejo Delegado del Grupo como los Chiefs Officers con el fin de facilitar la participación de los máximos ejecutivos de la Compañía. Durante el ejercicio se ha enfatizado la presencia en los mercados del Norte de Europa, reactivando la celebración de road-shows en Escocia, Irlanda, Dinamarca y Suecia, países que no se había visitado desde hace algunos años. Además se ha participado por primera vez en reuniones con inversores y accionistas en Finlandia. De cara al ejercicio 2017, la Compañía tiene expectativas de ampliar los road-shows a nuevas plazas con especial foco en mercados emergentes como el asiático o sudamericano donde la Compañía despierta cada vez mayor interés entre analistas e inversores institucionales.

REFERENTE EN REPORTING DE CALIDAD

Meliá Hotels International continua dotando de una mayor transparencia, relevancia y globalidad a la información que provee a los mercados. Para ello la Compañía implementa las mejores prácticas de reporting a nivel mundial y se posiciona como referente en la calidad de la información reportada. Durante el año 2016 los principales avances llevados a cabo por la Compañía en materia de reporting fueron los siguientes:

Desarrollo de un nuevo formato de información trimestral, el cual incluye mayor información sobre aspectos relevantes tales como la evolución de los hoteles en los que Meliá Hotels International actúa como gestora; un análisis en mayor profundidad de la rentabilidad de las diferentes divisiones de la Compañía desglosando además los resultados en función del sistema de explotación de los hoteles, inclusión de un análisis del flow-through y una visión más transversal y detallada de los resultados operativos de los hoteles según su división, ubicación geográfica y marca.

Realización de una nueva presentación financiera para accionistas e inversores en la que además de aspectos operativos y financieros, se incluye información acerca de los pilares más relevantes de la estrategia de la Compañía así como otra información de carácter no financiero.

Incremento del foco con inversores responsables que dotan de una mayor importancia a la responsabilidad corporativa de las compañías.

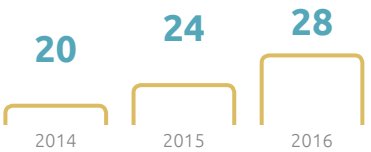
Asimismo la Compañía ha alineado los plazos en la presentación del informe financiero y el informe anual para satisfacer las crecientes necesidades de información no financiera que demanda el mercado sobre la Compañía.

Actualización y ampliación del contenido de la página web corporativa (www.meliahotelsinternational.com) con el fin de adaptarla a la nueva normativa de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). Igualmente, conforme a la nueva Orden ESS/1554/2016 se ha procedido a la publicación de los informes anuales de la Compañía en la web del Ministerio de Empleo y Seguridad Social de España.

RECONOCIMIENTOS

La Compañía ha sido nuevamente reconocida por contar con uno de los mejores equipos de Relaciones con Inversores de Europa en la categoría de empresas de "Leisure & Hotels", según Institutional Investor Research Group (IIRG), referencia mundial en cuanto a reconocimiento de la actividad del área de Relación con Inversores.

Asimismo la Compañía ha recibido el Premio Llotja a la mejor información de sociedades mercantiles a los accionistas y al mercado, que otorga anualmente la Cámara de Comercio de Barcelona. El jurado, formado por un grupo de expertos y analistas financieros, ha otorgado el mayor y único reconocimiento a Meliá Hotels International por ofrecer a sus grupos de interés una información de gran calidad en términos de fiabilidad, frecuencia y alcance global.

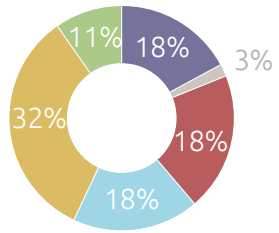


Road-shows

14
Países

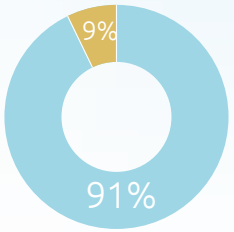
+16,7%
Road-shows vs 2015

LOCALIZACIÓN ROAD-SHOWS



- Spain
- BENELUX (Bélgica, Holanda & Luxemburgo)
- DACH (Alemania, Austria & Suiza)
- Reino Unido
- Resto Europa
- Norteamérica

RECOMENDACIÓN ANALISTAS



100%

ANALISTAS RECOMIENDAN COMPRAR O ACUMULAR ACCIONES DE LA COMPAÑÍA

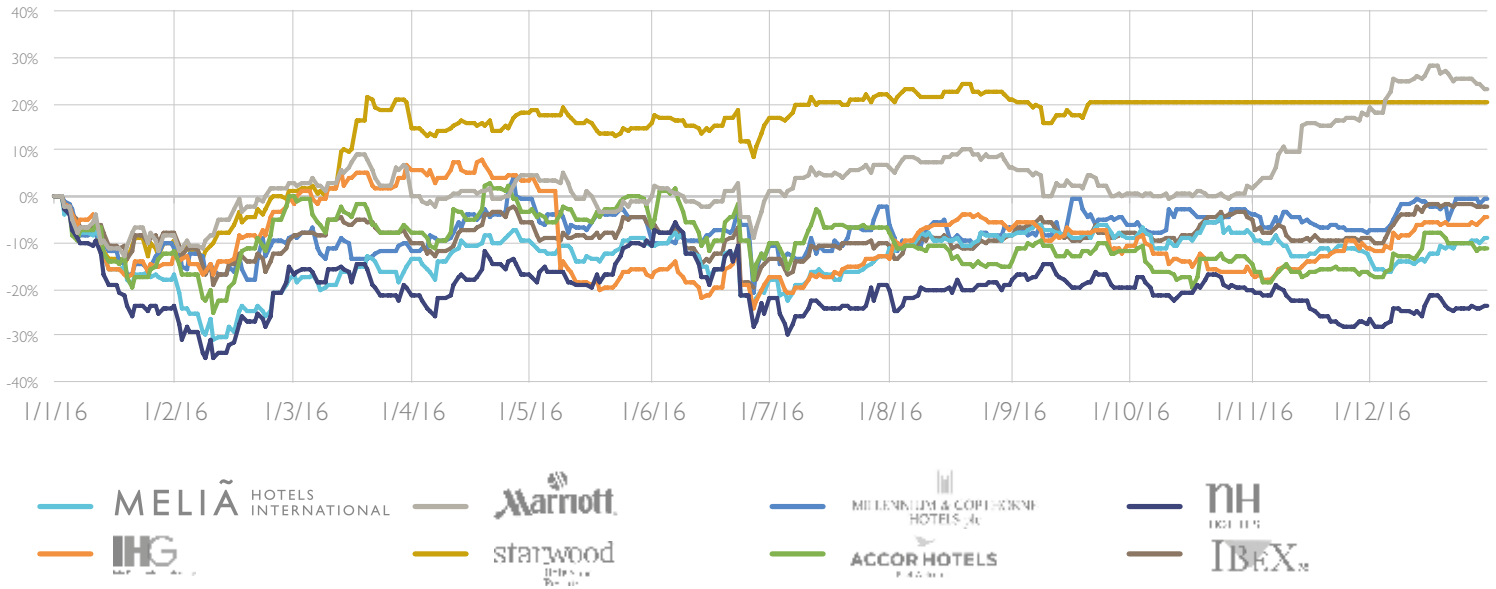
	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Número de acciones	229.700.000	199.053.048	184.776.777
Contratación media diaria (M acciones)	862,4	980,1	767,3
Cotización máxima (€)	11,8	13,7	9,9
Cotización mínima (€)	8,4	8,7	7,3
Cotización última	11,1	12,2	8,8
Capitalización bursátil (Mn€)	2.545,1	2.424,5	1.637,1
Dividendo (€)	0,04	0,03	0,04

55,5%
Incremento de la capitalización bursátil 2014-2016

-9,0%
Devaluación acción 2016

11,7%
Revalorización acción dos primeros meses 2017

EVOLUCIÓN DE LA ACCIÓN 2016



INFORME DE GESTIÓN

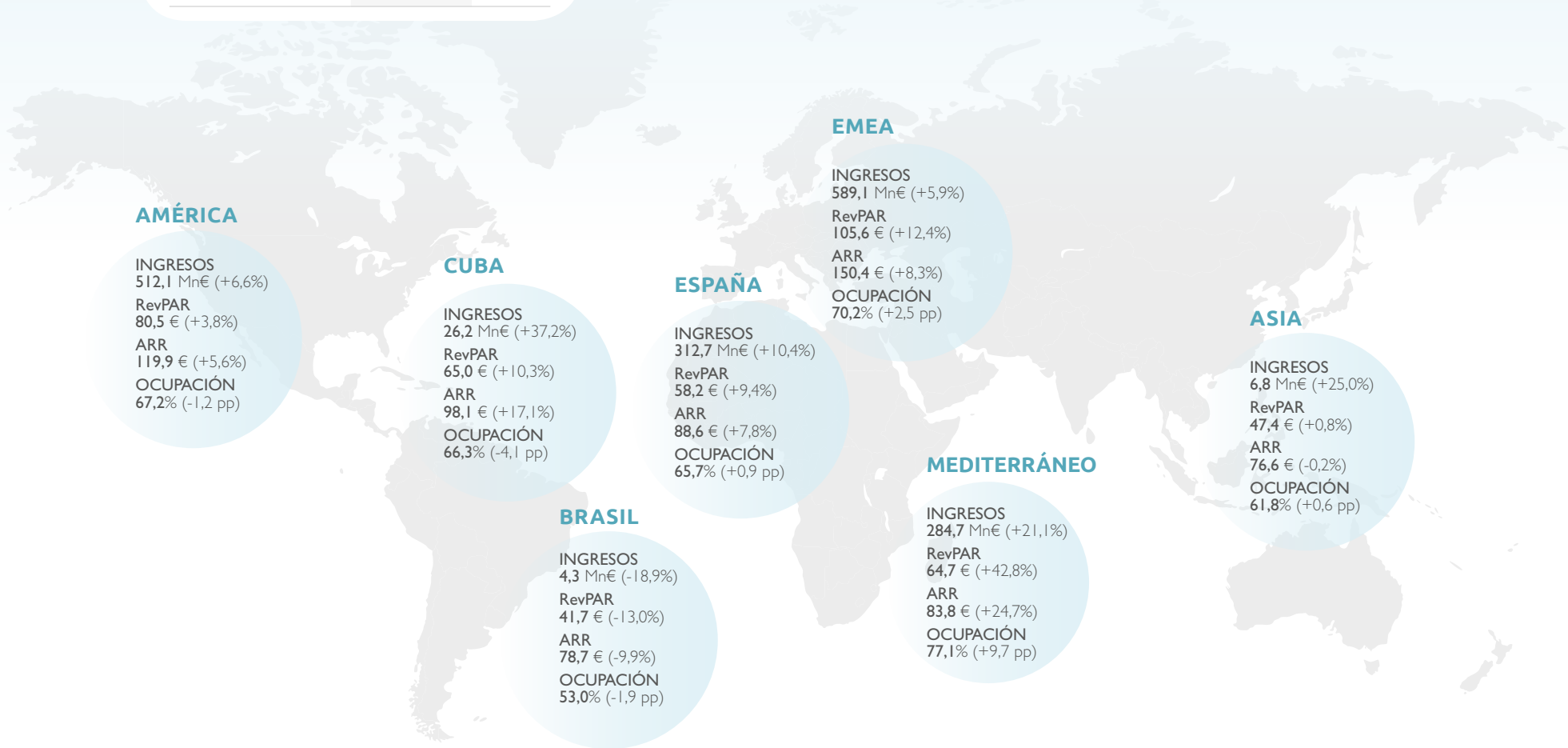
MAGNITUDES GLOBALES

DATOS CONSOLIDADOS

INGRESOS	1.802,0 Mn€	(+4%)
EBITDAR	449,3 Mn€	(+3%)
EBITDA Sin plusvalías	279,5 Mn€	(+14%)
BENEFICIO NETO Atribuible	107,0 Mn€	(+180%)

DATOS AGREGADOS

RevPAR	70,5 €	(+14,3%)
ARR	103,0 €	(+11,5%)
OCUPACIÓN	68,4 %	(+1,7 pp)



AMÉRICA

INGRESOS
512,1 Mn€ (+6,6%)
RevPAR
80,5 € (+3,8%)
ARR
119,9 € (+5,6%)
OCUPACIÓN
67,2% (-1,2 pp)

CUBA

INGRESOS
26,2 Mn€ (+37,2%)
RevPAR
65,0 € (+10,3%)
ARR
98,1 € (+17,1%)
OCUPACIÓN
66,3% (-4,1 pp)

BRASIL

INGRESOS
4,3 Mn€ (-18,9%)
RevPAR
41,7 € (-13,0%)
ARR
78,7 € (-9,9%)
OCUPACIÓN
53,0% (-1,9 pp)

ESPAÑA

INGRESOS
312,7 Mn€ (+10,4%)
RevPAR
58,2 € (+9,4%)
ARR
88,6 € (+7,8%)
OCUPACIÓN
65,7% (+0,9 pp)

EMEA

INGRESOS
589,1 Mn€ (+5,9%)
RevPAR
105,6 € (+12,4%)
ARR
150,4 € (+8,3%)
OCUPACIÓN
70,2% (+2,5 pp)

MEDITERRÁNEO

INGRESOS
284,7 Mn€ (+21,1%)
RevPAR
64,7 € (+42,8%)
ARR
83,8 € (+24,7%)
OCUPACIÓN
77,1% (+9,7 pp)

ASIA

INGRESOS
6,8 Mn€ (+25,0%)
RevPAR
47,4 € (+0,8%)
ARR
76,6 € (-0,2%)
OCUPACIÓN
61,8% (+0,6 pp)

AMÉRICA

RESULTADOS

Cumpliendo con las previsiones iniciales de la Compañía, la evolución del segundo semestre del año 2016 ha sido favorable en América, especialmente el cuarto trimestre, consiguiendo cerrar el ejercicio con un balance positivo aun a pesar del gap generado durante el primer semestre. A este respecto, a pesar de que los niveles de ocupación han permanecido bajo presión en prácticamente todos los mercados, ha destacado positivamente la buena evolución de las tarifas.

Las principales razones que explican la evolución de los hoteles de América son las siguientes:

La contribución de las nuevas aperturas, especialmente por parte del hotel INNSIDE New York NoMad. En el caso de este hotel, la Compañía se siente especialmente orgullosa del posicionamiento de tarifa alcanzado, teniendo en cuenta que se ha convertido en el hotel de la División América con una tarifa promedio más elevada, incluso a pesar de su reciente apertura (marzo de 2016). En cuanto a la evolución del hotel ME Miami -otra de las principales incorporaciones-, informar que el hotel está todavía en la fase de posicionamiento, aunque teniendo en consideración su excelente ubicación –próxima a los principales puntos de interés cultural en Miami-, la Compañía confía en que a lo largo del primer semestre de 2017 alcance mejoras significativas en su posicionamiento.

El buen comportamiento por parte de los hoteles vacacionales ubicados en México, destacando especialmente la contribución del Paradisus Cancún y de los dos Paradisus de Playa del Carmen (Paradisus La Perla y Paradisus La Esmeralda), en este último caso, especialmente durante el último trimestre del año, coincidiendo con la temporada alta. Por otro lado, un hito relevante en México ha sido el relanzamiento del nuevo Paradisus Los Cabos (anteriormente Meliá Cabo Real) en diciembre de 2016.

OUTLOOK

En un análisis por mercados, Meliá Hotels International informa que las perspectivas para la República Dominicana parecen ser un desafío de cara a 2017 debido a la sobreoferta de habitaciones hoteleras en este mercado con respecto a ejercicios anteriores, teniendo en cuenta que el destino de Punta Cana ha contado con 5.000 habitaciones hoteleras más que el año anterior. En este sentido, tras la ligera desaceleración observada en 2016, el primer trimestre del 2017 está reportando cifras por debajo del año pasado.

En México, la situación es mucho más favorable. Los mercados emisores canadiense y latinoamericanos muestran un buen ritmo de crecimiento desde enero -debido a las mejores condiciones climáticas que se dieron en el periodo-, y parece ser que el mercado emisor estadounidense también podría mejorar sus cifras en el corto plazo. En este último mercado, desde enero la Compañía lleva desarrollando una campaña online enfocada en el producto Paradisus y, posteriormente, también para la marca Meliá Hotels & Resorts, consiguiendo alcanzar unas tasas diarias de crecimiento de ventas de alrededor del 40% a través de melia.com, en comparación con la misma fecha del año anterior. Esta positiva evolución hace que la Compañía confíe en un mejor desempeño del mercado americano a lo largo de 2017.

Adicionalmente, un factor de relevancia que definirá la mejor evolución de los complejos vacacionales en México, es su mejor segmentación de los ingresos teniendo en cuenta que cuentan con una sólida base de grupos de negocio. Además, cabe recordar que en marzo el hotel ME Cancún volverá a abrir sus puertas tras su renovación, una apertura que debe unirse al reciente relanzamiento del hotel Paradisus Los Cabos donde la Compañía mantiene unas expectativas muy positivas. En este sentido, indicar que el hotel Paradisus Los Cabos se encuentra aún en una fase inicial de posicionamiento, si bien ya cuenta con una segmentación según los canales de distribución muy favorable para la Compañía, siendo de un 80% canales online y un 20% en los canales B2B.

CIFRAS CONSOLIDADAS	2016 Mn€	2015 Mn€	% Variación
Ingresos agregados Totales	**451,6**	**428,4**	**5%**
Propiedad	423,3	419,3	
Alquiler	28,2	9,1	
De los cuales Ingresos de Habitación	**196,2**	**182,2**	**8%**
Propiedad	171,7	174,0	
Alquiler	24,5	8,2	
Desglose EBITDAR	**120,0**	**112,5**	**7%**
Propiedad	116,6	111,7	
Alquiler	3,5	0,7	
Desglose EBITDA	**113,6**	**111,6**	**2%**
Propiedad	116,6	111,7	
Alquiler	-2,9	-0,1	
Desglose EBIT	**84,1**	**60,5**	**39%**
Propiedad	87,7	61,3	
Alquiler	-3,6	-0,8	

MODELO DE GESTIÓN	2016 Mn€	2015 Mn€	% Variación
Ingresos Totales del Modelo de Gestión	**60,5**	**52,0**	**16%**
Fees de terceros	4,2	3,5	
Fees Alquiler y Propiedad	29,6	26,7	
Otros ingresos	26,7	21,8	

EMEA

RESULTADOS

En términos generales, EMEA mostró un buen desempeño, registrando un crecimiento en el RevPAR sobre el año anterior, principalmente gracias a la mejora de tarifas.

Este crecimiento fue fundamentalmente propiciado por la positiva contribución de los hoteles ubicados en España y Alemania por un lado, por la lenta pero constante recuperación de los mercados de Reino Unido y Francia durante el cuarto trimestre del año. Desafortunadamente, la ciudad de Milán específicamente y Oriente Medio en su generalidad han supuesto un reto para la Compañía en 2016.

Alemania & Austria

Dado que la industria hotelera en 2016 pudo beneficiarse de la intensa actividad del segmento de ferias comerciales en Alemania, los esfuerzos de Meliá Hotels International se centraron a lo largo del ejercicio en maximizar la generación de ingresos a través de su estrategia de Revenue Managment. En este sentido, los hoteles en Alemania han reportado tasas de crecimientos sólidas durante todos los trimestres del año, siendo la constancia, la principal característica que define los resultados reportados por los hoteles en el país.

Además, la Compañía ha podido beneficiarse de las aperturas llevadas a cabo durante el periodo siendo ejemplos de éxito el INNSIDE Leipzig e INNSIDE Aachen.

España

A lo largo de todo el ejercicio la actuación de los hoteles premium españoles incluidos en el epígrafe de EMEA ha resultado muy positiva en lo que se refiere tanto a los hoteles vacacionales como urbanos.

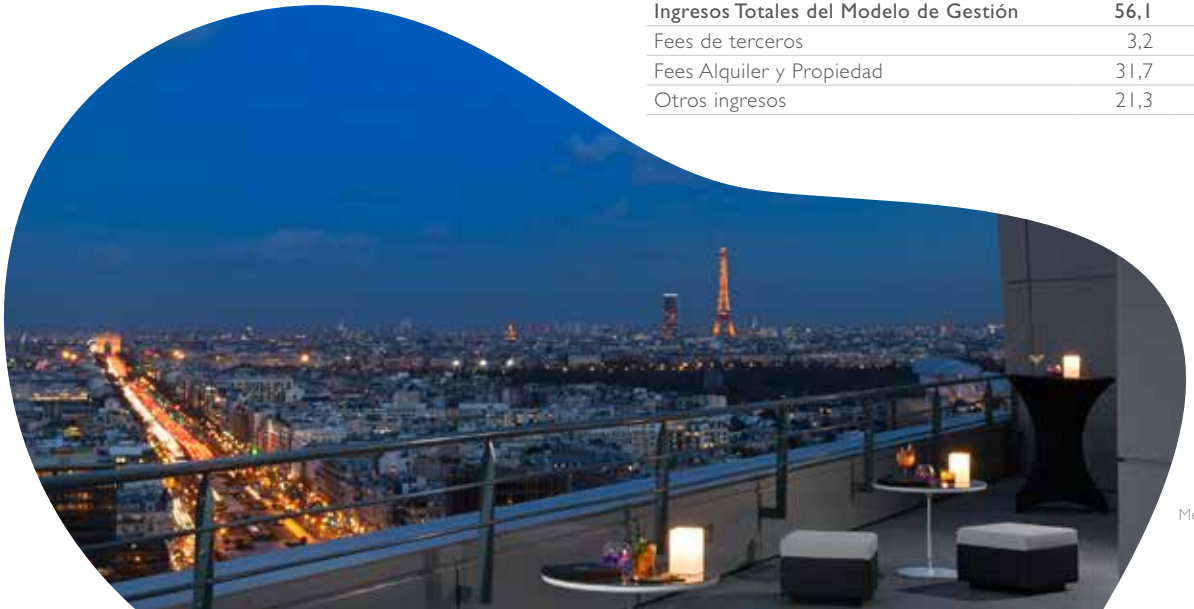
Una vez más, en el área vacacional cabe destacar la fantástica actuación del hotel Gran Meliá Palacio de Isora, buque insignia de los complejos vacacionales de lujo en Europa, que solo en el cuarto trimestre del año habría mejorado sus ingresos en más de un millón de euros.

De igual manera cabe nombrar la aportación del hotel ME Ibiza, que en 2016 ha registrado su mejor temporada obteniendo muy buenos resultados incluso en el cuatro trimestre del año, poniendo un broche de oro a la temporada 2016.

En lo que se refiere a los hoteles urbanos, mencionar el buen resultado obtenido por parte de los hoteles Gran Meliá Colón y Meliá Barcelona Sky. Por último vale la pena recordar el relanzamiento del hotel Gran Meliá Palacio de los Duques en Madrid, el cual a pesar de su recién inauguración, ya ha conseguido, a nivel tarifario, alinearse a la altura de su competitive set, logrando un ARI (Average Room Index) del 96%.

CIFRAS CONSOLIDADAS	2016 Mn€	2015 Mn€	% Variación
Ingresos agregados Totales	**533,0**	**511,5**	**4%**
Propiedad	210,3	200,7	
Alquiler	322,6	310,8	
De los cuales Ingresos de Habitación	**370,5**	**355,2**	**4%**
Propiedad	144,8	147,3	
Alquiler	225,7	207,9	
Desglose EBITDAR	**134,1**	**128,3**	**5%**
Propiedad	57,7	59,3	
Alquiler	76,4	69,0	
Desglose EBITDA	**68,4**	**66,9**	**2%**
Propiedad	56,5	59,3	
Alquiler	11,9	7,6	
Desglose EBIT	**34,6**	**37,3**	**-7%**
Propiedad	32,9	39,4	
Alquiler	1,7	-2,1	

MODELO DE GESTIÓN	2016 Mn€	2015 Mn€	% Variación
Ingresos Totales del Modelo de Gestión	**56,1**	**44,9**	**25%**
Fees de terceros	3,2	2,7	
Fees Alquiler y Propiedad	31,7	28,6	
Otros ingresos	21,3	13,6	



Meliá Paris La Défense

Reino Unido

La recuperación experimentada a lo largo del cuarto trimestre del año en Reino Unido mantiene muchas similitudes con la situación experimentada en Francia, además de las incertidumbres generadas en base a la evolución de la libra así como al posible impacto del Brexit. Un hito relevante en su evolución han sido las cifras registradas en el último trimestre del año, en el que se registró una mejora del RevPAR del 0,2%, tras registrarse todo un año de caídas. Esta mejora de la situación podría trasladarse a 2017, esperándose una mejor evolución frente al año anterior en el primer trimestre del año.

Francia

Durante el 4º trimestre, los primeros 40 días siguieron siendo negativos sin recuperarse de la caída de negocio registrada desde octubre de 2015, sin embargo, a partir de noviembre, los hoteles en la ciudad registraron una recuperación significativa mantenida hasta el final del ejercicio. Como resultado de esta situación, el 4º trimestre alcanzó el mismo nivel de RevPAR que el año anterior, recuperando una cantidad significativa de volumen, pero registrando caídas generales de precios, sobre lo que la Compañía aún considera temprano su total recuperación.

Italia

Italia fue un gran desafío para EMEA. El factor post-expo fue muy significativo a lo largo de todo el año en la ciudad de Mián. Sin embargo, esta ciudad fue la única que mostró una tendencia negativa en Italia, mientras que Roma y Génova registraron ligeras tasas de crecimiento.

OUTLOOK

En Alemania, a pesar que 2016 fue un gran año gracias al importante volumen de ferias comerciales celebradas en el país, las perspectivas para el primer trimestre de 2017 igualmente parecen favorables gracias a la buena evolución de los hoteles en Düsseldorf.

A lo largo de 2017, si bien la Compañía notará una cierta falta de días de ferias en comparación con el año pasado (en 2016 se celebraron 188 días de ferias comerciales, mientras que en 2017 se esperan 132), esta situación no afectará al primer trimestre del año.

Francia y Reino Unido también tienen buenas perspectivas para 2017. En Reino Unido la Compañía espera un crecimiento de ingresos de doble dígito en el primer trimestre del 2017, mientras que en Francia el pronóstico es igualmente positivo, pronosticando un crecimiento de RevPAR de alrededor del 5%.

Por su parte, en Italia, debido a la normalización de las cifras comparables (sin efecto post-expo) la situación parece favorable apuntando 2017 a ser un buen año para los hoteles en el país.

La situación en España sufrirá de manera puntual, en el primer trimestre del año, el efecto calendario de las festividades de Semana Santa (que en 2016 fue en el mes de marzo y en 2017 en abril). Sin embargo, se espera recuperar la brecha en el segundo trimestre, con muy buenas perspectivas para hoteles premium en España, tanto en hoteles urbanos como en vacacionales.

ME Milan

MEDITERRÁNEO

RESULTADOS

La tendencia general en 2016 ha sido que todos los destinos vacacionales, principalmente zonas costeras de España peninsular, Islas Baleares, Canarias, así como Cabo Verde, mejoraron sus resultados frente al año anterior, destacando una mejora significativa de sus tarifas.

De manera global, en lo que se refiere al comportamiento de los hoteles vacacionales de las Islas Baleares, su evolución estuvo ligada a su buen comportamiento principalmente durante la temporada de verano. Ello ha sido generado a través del exitoso posicionamiento del hotel Meliá Calviá Beach, que ha tenido un excelente desempeño tras su relanzamiento en 2016, especialmente en lo que respecta a su posicionamiento tarifario, los buenos resultados del Sol Katmandú Hotels & Resorts, hotel reconocido como "Best Innovation in Service in 2016" por los European Hospitality Awards, y el gran desempeño de los hoteles Sol House Mixed by Ibiza Rocks en Mallorca y especialmente en Ibiza, siendo ambos hoteles muy bien recibidos por el mercado. Por último, el comportamiento positivo de los hoteles que operan bajo la marca Sol Beach House, un nuevo concepto diseñado específicamente para adultos en España siendo los principales referentes los hoteles Sol Beach House Cala Blanca, Ibiza y Menorca.

Asimismo, destaca la aportación de Cabo Verde, donde la Compañía casi duplicó sus resultados con una aportación adicional de 27 millones de euros.

OUTLOOK

En lo que respecta al año 2017, el objetivo de la Compañía es continuar con su exitosa estrategia centrada en el reposicionamiento de los destinos maduros, como ha sido el caso en las Islas Baleares, extrapolando su experiencia y know-how a otros puntos turísticos como Torremolinos (Málaga, España). Estas inversiones no sólo tienen por objeto mejorar las condiciones de los hoteles, sino también debe ser una herramienta para mejorar su competitividad en el mercado y atraer una mayor diversidad de perfiles de viajeros, potenciando así una mayor rentabilidad social y económica de este modelo turístico.

En lo que se refiere al Brexit, la Compañía no ha percibido desaceleración alguna en la venta de paquetes de vacaciones a través de touroperadores. Aunque no se visualiza un gran impacto en el mercado emisor de Reino Unido, se espera que la Compañía pueda compensar la desaceleración esperada en la temporada alta así como en los segmentos más caros, con una mayor demanda procedente de otros mercados alternativos.

En términos generales, Meliá Hotels International observa una ventana más amplia en lo que se refiere a la venta anticipada. En este sentido las reservas en libros a través de touroperadores parecen haberse acelerado (presentando cifras superiores al año pasado), como resultado de la realización de las reservas antes de lo habitual. Se ha producido igualmente un aumento generalizado de la demanda de productos "todo incluido" así como una mayor demanda durante la temporada media y baja, mientras que la temporada alta mantiene una tasa de crecimiento más moderada.

CIFRAS CONSOLIDADAS	2016 Mn€	2015 Mn€	% Variación
Ingresos agregados Totales	**245,7**	**205,7**	**19%**
Propiedad	82,3	95,7	
Alquiler	163,5	110,0	
De los cuales Ingresos de Habitación	**165,9**	**131,1**	**27%**
Propiedad	53,0	58,0	
Alquiler	112,8	73,1	
Desglose EBITDAR	**66,5**	**43,7**	**52%**
Propiedad	19,9	14,8	
Alquiler	46,5	29,0	
Desglose EBITDA	**29,2**	**16,5**	**77%**
Propiedad	19,9	14,8	
Alquiler	9,3	1,7	
Desglose EBIT	**17,3**	**-2,5**	
Propiedad	13,8	1,0	
Alquiler	3,5	-3,5	

MODELO DE GESTIÓN	2016 Mn€	2015 Mn€	% Variación
Ingresos Totales del Modelo de Gestión	**39,0**	**29,4**	**33%**
Fees de terceros	12,6	14,3	
Fees Alquiler y Propiedad	15,8	11,4	
Otros ingresos	10,6	3,7	

Meliá Cala Galdana

ESPAÑA

Gran Meliá Palacio de Los Duques

RESULTADOS

Zona Este

Destacan los resultados muy positivos de manera generalizada en todos los hoteles de la zona este peninsular especialmente en Cataluña, Valencia y Baleares. Los resultados mejoraron considerablemente, en gran medida como resultado del liderazgo de la Compañía en el segmento bleisure, donde la experiencia como compañía vacacional permitió maximizar los ingresos en aquellos destinos urbanos con una fuerte componente de ocio. Adicionalmente, en un contexto de maximización de ingresos, la Compañía implementó una política de ventas basada en la inclusión obligatoria de la media pensión en hoteles específicos ubicados en Palma de Mallorca y Alicante, lo cual generó ingresos adicionales de alimentos y bebidas.

Área Central – Madrid

Durante el cuarto trimestre, octubre registró muy buenos resultados. Sin embargo, en noviembre y diciembre no hubo eventos significativos en la ciudad, a lo que habría que añadir que los tradicionales fines de semana largos (gracias a los diferentes festivos) no fueron tan fuertes como en años anteriores. Sin embargo, las cifras agregadas en Madrid para el año 2016 mostraron mejoras significativas en comparación con el año pasado, gracias a la tendencia positiva en el segmento de individuales y, en menor medida, a la actividad de reuniones, incentivos, congresos y eventos.

Sur de España

El área del sur de España presenta cifras anuales mucho mejores que las del año pasado para casi todos los hoteles incluidos, excepto en los casos del Meliá Lebreros (en remodelación durante el verano de 2016) y el Meliá Sol y Nieve (impactado por la débil temporada de nieve 2015-2016). En este último caso, cabe señalar que los malos resultados de enero, febrero y marzo de 2016 fueron parcialmente compensados por la muy buena temporada de nieve que comenzó en diciembre de 2016.

Por destinos, destacaron los siguientes resultados:

Granada: el destino se ha beneficiado de una intensa actividad congresual, junto con la reciente remodelación del hotel Meliá Granada, incluyendo 80 habitaciones y su restaurante Garbo.

Sevilla: excluyendo el impacto del cierre del hotel Meliá Lebreros durante 2 meses debido a su remodelación, el destino cerró 2016 como un año excelente.

Málaga: se alzó en 2016 como uno de los principales destinos de moda durante el verano.

Norte de España

Destacaron las actuaciones de los hoteles de Galicia, Bilbao y Zaragoza, en este último caso la ciudad se vio afectada por la celebración de ferias bianuales, especialmente durante el primer semestre del año.

CIFRAS CONSOLIDADAS	2016 Mn€	2015 Mn€	% Variación
Ingresos agregados Totales	**278,1**	**252,4**	**10%**
Propiedad	72,6	65,7	
Alquiler	205,5	186,7	
De los cuales Ingresos de Habitación	**199,5**	**179,7**	**11%**
Propiedad	50,2	45,6	
Alquiler	149,3	134,2	
Desglose EBITDAR	**70,2**	**58,4**	**20%**
Propiedad	17,3	14,0	
Alquiler	52,8	44,4	
Desglose EBITDA	**15,9**	**8,0**	**99%**
Propiedad	17,3	14,0	
Alquiler	-1,5	-6,0	
Desglose EBIT	**0,1**	**-7,4**	
Propiedad	10,2	6,3	
Alquiler	-10,1	-13,7	

MODELO DE GESTIÓN	2016 Mn€	2015 Mn€	% Variación
Ingresos Totales del Modelo de Gestión	**34,6**	**30,8**	**12%**
Fees de terceros	5,8	7,1	
Fees Alquiler y Propiedad	17,2	14,5	
Otros ingresos	11,6	9,2	

OUTLOOK

Teniendo en cuenta la amplia presencia de Meliá Hotels International en la ciudad de Madrid, entre enero y marzo de 2017 se han reportado cifras mensuales superiores a las del año pasado, especialmente durante el mes de enero, a pesar de que la temporada alta en lo que se refiere al segmento de congresos y eventos comienza a finales de febrero.

En la zona este, durante el primer trimestre de 2017 se espera que todos los hoteles reporten ingresos por encima de los del año anterior. Cabe mencionar el buen rendimiento esperado de los hoteles ubicados en Palma de Mallorca, especialmente por parte del INNSIDE Palma y del hotel Gran Meliá Palacio de los Duques en Madrid, el cual se sometió en 2016 a un proceso de rebranding que permitirá una mejora significativa de su rentabilidad a lo largo de 2017.

Mencionar que a partir del segundo trimestre de 2017 la Compañía contará con la contribución del Palacio de Congresos de Palma de Mallorca, así como del hotel adyacente, el hotel Meliá Palma Bay.

En el caso concreto de Barcelona, se espera que el segmento MICE sea el principal impulsor de buenos resultados, considerando la celebración del Mobile World Congress (febrero-marzo).

En la región del sur, el primer trimestre del 2017 apunta hacia aumentos significativos en los índices. Aunque algunos destinos sufrirán los diferentes calendarios de la temporada de Semana Santa (que tuvo lugar en marzo de 2016 y abril de 2017), destacan los buenos resultados de las estaciones de esquí, que se espera que contribuyan a los resultados muy por encima de los de 2016.

Respecto a las perspectivas para los hoteles en el norte de España, mirando al primer trimestre, todas las ciudades están mostrando mejores resultados que las anteriores, excepto quizás Galicia, que sufrirá por la falta de la Copa Mundial de Baloncesto, y Zaragoza debido a la ausencia de las ferias bienales que tuvieron lugar en el primer trimestre de 2016. En este sentido, la Compañía está trabajando para compensar esta caída natural de la demanda.

Gran Meliá de Mar

CUBA

RESULTADOS

Los ingresos generados por la Compañía en Cuba continuaron fortaleciéndose a lo largo del 2016, alcanzando la cifra de 26 millones de euros. El crecimiento de RevPAR alcanzó un 10,3% gracias a las excelentes mejoras en las tarifas (+17,1%), particularmente en los cuatro hoteles urbanos que la Compañía opera en Santiago de Cuba y, sobre todo, en La Habana.

Un signo de continuidad en la normalización de las relaciones entre Estados Unidos y Cuba, ha sido el hecho que durante el último trimestre del año operaron 14 vuelos directos diarios entre Estados Unidos y La Habana. Además, se extendieron las conexiones aéreas directas a Varadero, Santiago de Cuba, Holguín, Santa Clara y Camagüey.

Como resultado de esta mayor conectividad y el fortalecimiento de las relaciones bilaterales, el número de llegadas estadounidenses a Cuba en 2016 superó los 284.000 visitantes (+176% de crecimiento frente a 2015), mientras que el país alcanzó el objetivo esperado de 4 millones de llegadas.

OUTLOOK

A menos que se produzcan cambios drásticos en la política del gobierno de los Estados Unidos hacia Cuba, las perspectivas para 2017 parecen favorables para la expansión continuada del turismo en Cuba.

Los datos preliminares de enero muestran un crecimiento de 10,1% en los ingresos totales de los hoteles operados por Meliá Hotels International en Cuba. Tanto La Habana como Varadero, los principales polos turísticos del país, muestran un constante dinamismo en sus ocupaciones y precios medios, lo cual supone un muy buen comienzo para la temporada alta en el país.
Una estimación preliminar basada en estas tendencias permite prever que los ingresos totales de Meliá Hotels International podrían registrar una tasa de crecimiento adicional de un dígito medio-alto en 2017.

Meliá Península Varadero

MODELO DE GESTIÓN	2016 Mn€	2015 Mn€	% Variación
Ingresos Totales del Modelo de Gestión	**26,2**	**19,1**	**38%**
Fees de terceros	25,5	19,5	
Fees Alquiler y Propiedad	0,0	0,0	
Otros ingresos	0,8	-0,5	

BRASIL

RESULTADOS

2016 fue un año particularmente complicado para la industria hotelera en Brasil debido a la situación política y económica del país. La caída significativa de la demanda provocó una guerra de precios en la industria lo que en el caso de Meliá Hotels International, se tradujo en una caída del precio medio de alrededor del 10% con respecto al año anterior.

Es importante mencionar que la cartera hotelera de la Compañía en Brasil es principalmente urbana, por lo que cualquier reducción en el presupuesto de gastos en viajes corporativos conlleva un impacto significativo en este tipo de hoteles. Resaltar igualmente que entre las principales cuentas de la Compañía se incluyen empresas de carácter estatal, las cuales han sufrido especialmente una reducción significativa en el número de estancias generadas debido a la situación política y económica.

Asimismo, los altos niveles de inflación y los aumentos asociados en los costes salariales y energéticos han llevado a una reducción de la rentabilidad de los hoteles.

Durante la última semana de diciembre de 2016, el Banco Central de Brasil anunció que la economía del país evolucionó durante el ejercicio 2016 y especialmente durante el último trimestre a un ritmo más lento de lo esperado, empeorando sus proyecciones para 2017, lo cual en cierto modo hace esperar que la recuperación económica del país sea más lenta y gradual de lo inicialmente esperado.

OUTLOOK

De cara a 2017, a pesar de la corrección en el crecimiento esperado del PIB del país que alcanzará una cota de crecimiento entre el +0,5% y +1%, el Banco Central estima una favorable evolución de la inflación de alrededor del 5%. Adicionalmente se consideran aspectos clave para la estabilización de su economía la normalización de las condiciones monetarias de Estados Unidos así como las incertidumbres de ciertas economías avanzadas.

MODELO DE GESTIÓN	2016 Mn€	2015 Mn€	% Variación
Ingresos Totales del Modelo de Gestión	**4,2**	**5,3**	**-21%**
Fees de terceros	2,3	4,1	
Fees Alquiler y Propiedad	0,0	0,0	
Otros ingresos	1,9	1,2	

Meliá Jardim Europa

ASIA

RESULTADOS

La Compañía ha obtenido unos resultados con una evolución favorable en términos de RevPAR y una mejora del 25% a nivel de ingresos de gestión.

Las cifras arriba se consideran especialmente positivas teniendo en cuenta que las cifras de 2016 han estado muy influidas por el proceso de apertura de nuevos hoteles así como a la remodelación de un gran número de habitaciones. Meliá Hotels International considera otro hito relevante el hecho que en 2016 prácticamente se haya alcanzado un punto muerto a nivel de coste corporativo en Asia, teniendo en cuenta que durante el ejercicio, los costes de estructura en la región han sido prácticamente cubiertos por la generación de honorarios de gestión.

La Compañía recuerda que la existencia de una estructura corporativa en Asia se considera sumamente necesaria para satisfacer las expectativas de la Compañía en términos de resultados obtenidos por parte de los hoteles ya operativos, cumplimiento con el compromiso asumido en materia de expansión, potenciación de una relación fluida entre la Compañía y los principales grupos de interés y el posicionamiento en uno de los mercados más importantes a nivel mundial tanto como mercado emisor como mercado receptor de turismo.

OUTLOOK

De cara a 2017 teniendo en cuenta los nuevos proyectos en vías de desarrollo, la Compañía espera que, las nuevas aperturas ayuden a mejorar los retornos de la inversión así como la rentabilidad global de Meliá Hotels International en Asia.

En un análisis por área geográfica, se destacan los siguientes puntos sobre la evolución futura de los resultados:

Indonesia: Indonesia es el destino asiático más relevante para la Compañía debido al número de habitaciones actualmente en operación. En términos generales, la evolución del negocio hotelero se vió afectada por el proceso de renovación de varios hoteles. Sin embargo, un apunte positivo en el país viene dado por la excelente actuación del hotel Meliá Bali y del hotel Sol Beach House Benoa, así como la positiva evolución del hotel Meliá Makassar, ya posicionado como unos de los mejores hoteles de la zona y que muestra un GOP positivo tan sólo 4 meses después de su apertura.

China: La Compañía opera actualmente dos hoteles en el país, el Gran Meliá Xian y el Meliá Jinan, los cuales arrojaron resultados muy positivos durante el período. La Compañía enfatiza la importancia de China no sólo como un mercado receptor, sino también como un mercado emisor. En este sentido, la Compañía prevé que los turistas chinos volverán a viajar a Europa en 2017.

Vietnam: En 2016 los hoteles de Meliá en Vietnam mostraron las mayores tasas de crecimiento de todo el portfolio de Meliá Hotels International en Asia. Los avances realizados en el hotel Meliá Hanoi han sido especialmente importantes, mientras que el Meliá Danang también ha supuesto todo un éxito permitiendo incluso a la Compañía negociar con la propiedad una ampliación de la capacidad hotel.

MODELO DE GESTIÓN	2016 Mn€	2015 Mn€	% Variación
Ingresos Totales del Modelo de Gestión	**6,8**	**5,4**	**25%**
Fees de terceros	3,8	3,2	
Fees Alquiler y Propiedad	0,0	0,0	
Otros ingresos	2,9	2,3	

Sol House Bali Legian

REAL ESTATE

En noviembre de 2016, Meliá Hotels International vendió el complejo vacacional Sol Parque San Antonio de 246 habitaciones ubicado en Puerto de la Cruz (España), la única transacción de venta de activos realizada en 2016.

La transacción alcanzó un precio de venta de 8 millones de euros y generó plusvalías de aproximadamente 4 millones de euros. Meliá Hotels International no mantiene la gestión del hotel desde el momento de la venta.

En comparación, en el año 2015 la Compañía fue muy activa en términos de rotación de activos, siendo las transacciones realizadas las siguientes:

La venta de 6 hoteles vacacionales a una Joint Venture formada en un 80% Starwood Capital Group y en un 20% Meliá Hotels International. Esta operación generó 178,2 millones de euros (y un efectivo neto de aproximadamente 150 millones de euros) y unas plusvalías netas a nivel de EBITDA de 40,1 millones de euros.

La venta del complejo Calas de Mallorca (Mallorca, España) con 875 habitaciones. La operación alcanzó un precio de venta de 23,6 millones de euros y 3,3 millones de euros de plusvalías.

La venta del hotel Sol Falcó con 450 habitaciones (Menorca, España). La transacción ascendió a 20 millones de euros y generó unas plusvalías de 3,9 millones de euros.

De esta manera, a nivel de ingresos la división Real Estate generó 18 millones de euros en 2016 frente a los 70 millones de euros registrados en 2015.

De cara a 2017, es intención de la Compañía realizar ventas de activos adicionales no estratégicos aprovechando el ritmo de los ciclos inmobiliarios y reforzando el modelo de Joint Ventures como una parte dinámica y esencial en la estrategia de Meliá Hotels International para la transformación de activos que requieren una inversión significativa para su reposicionamiento.

CIRCLE BY MELIÁ

El año 2016 se puede definir como un año de transición en el negocio del Circle by Meliá. El nuevo producto comercial sustituye el anterior producto Club Meliá. Circle by Meliá es una nueva propuesta enfocada al mundo de las experiencias y exclusividad de los clientes y que a la vez ofrece mayor flexibilidad y variedad de uso, estando totalmente alineado con el programa de fidelidad MeliáRewards.

Los esfuerzos en el ejercicio han estado orientados a la puesta en marcha de una serie de iniciativas enmarcadas dentro de la estrategia de Meliá Hotels International entre las que se destacan:

Reorganización e integración de estructuras operativas y de gestión: El uso más eficaz de los recursos humanos llevará a mejorar aspectos de servicio y atención a los miembros de Circle by Meliá y a la vez, a maximizar la generación de ingresos.

Optimización y estandarización de procesos de venta y de captación de potenciales clientes donde la digitalización del proceso comercial es el eje central.

Maximización y ordenamiento de activos destinados a la actividad: Variando la estrategia relacionada al inventario y producto disponible para venta, alineándose con la estrategia global en materia de rotación y maximización de activos de la Compañía.

Gestión integral del inventario: La flexibilidad con la que la Compañía gestiona las disponibilidades de inventario así como la agilidad en los procesos digitales de distribución son elementos claves con el fin de mejorar las tasas de ocupación del inventario disponible, así como en el fortalecimiento del RevPAR.

Paradisus Playa del Carmen La Esmeralda

Gran Meliá Palacio de los Duques

Nuestro modelo de gobierno se basa en los principios de rigor, transparencia y diligencia tanto en la toma de decisiones como en su ejecución, control y seguimiento

GOBIERNO CORPORATIVO 03

PRINCIPALES MAGNITUDES

18%
MUJERES EN EL CONSEJO

63%
CONSEJEROS CON EXPERIENCIA MULTISECTORIAL

29.812
PARTICIPANTES EN CAMPAÑA INFORMATIVA SOBRE CANAL DE DENUNCIAS

234
INFORMES DE AUDITORÍA EMITIDOS
+14,1% vs 2015

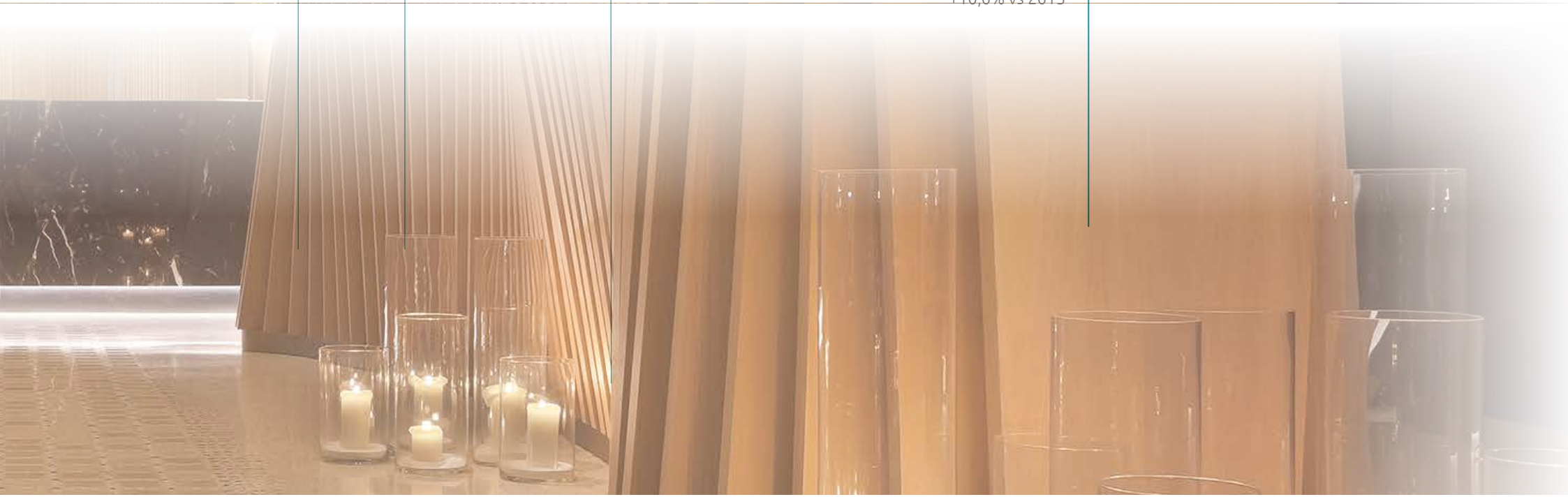
ME Milan Il Duca

112
MAPAS DE RIESGOS ELABORADOS
+133% vs 2015

97
DIRECTIVOS IMPLICADOS EN MAPAS DE RIESGOS
+149% vs 2015

103
RIESGOS IDENTIFICADOS

12,9
VALOR PROMEDIO RIESGOS TOP 20
+10,0% vs 2015



GOBIERNO CORPORATIVO

GRI 102-18
GRI 102-22

MODELO DE GOBIERNO

Meliá Hotels International, como empresa cotizada desde 1996, requiere un modelo de gobierno corporativo cada día más sólido e integrado.

En el Consejo de Administración, celebrado el 13 de diciembre de 2016, se aprobó la renuncia de D. Gabriel Escarrer Julia a las facultades ejecutivas que venía ostentando hasta la fecha.

A lo largo de estos 60 años, como empresa responsable, Meliá Hotels International ha guiado su actividad turística y sus decisiones de forma rigurosa y apoyándose en los principios de transparencia, diligencia y separación de funciones entre sus órganos de gestión, tanto en la toma de decisiones como en su ejecución, control y seguimiento.

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

El Gobierno Corporativo de la Compañía establece directrices de actuación y comportamiento conformadas por los principios, compromisos y líneas de actuación definidas en las Políticas, Normas Internas y en el propio Código Ético, aprobado en el año 2012. El hecho de ser una compañía cotizada en Bolsa conlleva no sólo que Meliá Hotels International cumple con la legalidad vigente, sino que trabaja en la implantación progresiva de las recomendaciones que el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, recomienda y que fue aprobado por la CNMV el 18 de febrero 2015.

La Compañía ha iniciado un proceso de revisión y adaptación de su cuadro normativo a sus necesidades actuales así como la actualización y ajuste de su Modelo de Delegación de Autoridad.

ÓRGANOS DE GOBIERNO DE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

PRINCIPALES HITOS Y HECHOS RELEVANTES EN MATERIA DE GOBIERNO CORPORATIVO

Renuncia de D. Gabriel Escarrer Julia a las facultades ejecutivas que venía ostentando. El Consejo de Administración de 13 de diciembre aceptó la renuncia voluntaria de D. Gabriel Escarrer Juliá en las facultades ejecutivas que venía ostentando hasta la fecha. D. Gabriel Escarrer Juliá continuará como Presidente del Consejo de Administración y de la Junta General de Accionistas, con carácter no-ejecutivo y calidad de Consejero Dominical.

Modificaciones normativas: Aprobación por la Junta General de Accionistas de 23 de junio de la modificación del artículo 39 Bis de los Estatutos Sociales, correspondiente a la regulación de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, para su adaptación a las modificaciones incorporadas en la Ley de Sociedades de Capital por la Ley de Auditoría de Cuentas. En concordancia, el Consejo de esa misma fecha, aprobó la modificación del artículo 14 del Reglamento del Consejo de Administración, correspondiente también a dicha Comisión.

Nombramientos Consejeros: Dª Carina Szpilka Lázaro fue nombrada en fecha 25 de febrero de 2016 Consejera Externa Independiente por cooptación.

Modificación RIC: Aprobación por el Consejo de Administración de 29 de noviembre de la modificación del Reglamento Interno de Conducta en materias relacionadas con el Mercado de Valores.

Protocolo de Prevención y Detección de Delitos: Como consecuencia de la modificación del Código Penal, en 2016 se ha actualizado el Protocolo de Prevención y Detección de Delitos, todavía en curso.

Cuadro Normativo: Este año se ha iniciado el proceso de revisión del cuadro normativo, su actualización y ajuste a DLA.

GRI 102-23
GRI 102-26
GRI 405-1

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

MISIÓN

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

FUNCIONES

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

COMPOSICIÓN DEL CONSEJO A CIERRE DEL EJERCICIO 2016

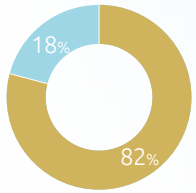
11 miembros:

- 1 Consejero Ejecutivo (Vicepresidente y Consejero Delegado)
- 4 Consejeros Externos Dominicales
- 5 Consejeros Externos Independientes
- 1 Consejero Externo con la categoría de "Otros"

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

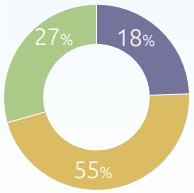
PRINCIPALES INDICADORES REFERENTES AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

GÉNERO



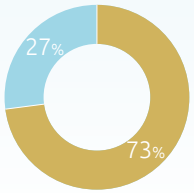
MUJERES
HOMBRES

ANTIGÜEDAD



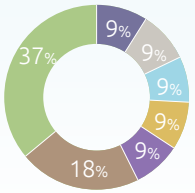
< 5 AÑOS
ENTRE 5-15 AÑOS
> 15 AÑOS

EDAD



30-50 AÑOS
> 50 AÑOS

ÁMBITOS DE EXPERIENCIA



PERSONAS
LEGAL
GRAN CONSUMO & RETAIL
TECNOLOGÍA
INDUSTRIA
BANCA & FINANZAS
HOTELERÍA

Consejero	Cargo	Tipología Consejero	Comisión Auditoría y Cumplimiento	Comisión Nombramientos y Retribuciones	Consejero Independiente Coordinador
1 D. Gabriel Escarrer Julia	Presidente	Dominical			
2 D. Juan Vives Cerdá	Vocal	Dominical	Vocal		
3 D. Gabriel Escarrer Jaume	Vicepresidente y Consejero Delegado	Ejecutivo			
4 D. Sebastián Escarrer Jaume	Vocal	Dominical			
5 Hoteles Mallorquines Consolidados, S.A. (repres. P.f. Dª Mª. Antonia Escarrer Jaume)	Vocal	Dominical		Vocal	
6 D. Juan Arena de la Mora	Vocal	Independiente	Vocal		
7 D. Francisco Javier Campo García	Vocal	Independiente		Presidente	
8 D. Fernando D'Ornellas Silva	Vocal	Independiente	Presidente	Vocal	Sí
9 Dª. Carina Szpilka Lázaro	Vocal	Independiente	Vocal		
10 D. Alfredo Pastor Bodmer	Vocal	Externo-Otros	Vocal		
11 D. Luis Mª Díaz de Bustamante y Terminel	Secretario	Independiente		Vocal	

GRI 102-20
GRI 102-27

COMISIONES DELEGADAS

Meliá Hotels International incorpora de forma progresiva las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas. La Presidencia de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento ha sufrido cambios en 2016, sustituyendo el D. Fernando d'Ornellas Silva como Presidente al Sr. Juan Arena de la Mora, que continuará como vocal en la misma. Asimismo, Dª. Szpilka Lázaro se ha incorporado como vocal a esta Comisión.

Por otro lado en 2016, se ha impulsado la visibilidad de la Responsabilidad Corporativa en los diferentes órganos de gestión y control de la Compañía. Las temáticas de esta materia cuentan además con un espacio propio en los diferentes Comités de Planificación Estratégica y otros Comités Operativos celebrados a lo largo del año. De hecho, el nuevo impulso estratégico de Meliá Hotels International cuenta con una línea estratégica centrada en la reputación y el reconocimiento de la Compañía.

COMISIONES

COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CUMPLIMIENTO

COMPOSICIÓN ACTUAL – 5 MIEMBROS

3 Consejeros Externos Independientes (siendo uno de ellos su Presidente), un Consejero Dominical y un Consejero Externo "Otros"

REGULACIÓN

Artículo 39 Bis de los Estatutos Sociales
Artículo 14 del Reglamento de Consejo de Administración

FUNCIONES ASIGNADAS

- Supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera
- Mantener las relación con los auditores externos de la Sociedad
- Revisar las Cuentas de la Sociedad
- Examinar el cumplimiento del Reglamento Interno de Conducta en los Mercados de Valores, el Reglamento del Consejo y, en general, las reglas de gobierno de la Sociedad
- Informar, con carácter previo al Consejo sobre todas las materias previstas en la Ley, los Estatutos, el Reglamento del Consejo y, en particular, sobre: (i) la información financiera que la Sociedad deba hacer pública periódicamente; (ii) la creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales y (iii) las operaciones con partes vinculadas

COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES

COMPOSICIÓN ACTUAL – 4 MIEMBROS

3 Consejeros Externos Independientes (siendo uno de ellos su Presidente) y un Consejero Dominical

REGULACIÓN

Artículos 39 Ter de los Estatutos Sociales
Artículo 15 del Reglamento de Consejo de Administración

FUNCIONES ASIGNADAS

- Formula y revisa los criterios que deben seguirse para la composición del Consejo
- Eleva al Consejo las propuestas de nombramiento de Consejeros Independientes e informa de las propuestas de nombramiento de los restantes Consejeros
- Propone al Consejo los miembros que deban formar parte de cada una de las Comisiones
- Propone al Consejo la Política de Retribuciones de los Consejeros
- Informa en relación a las transacciones que impliquen o puedan implicar conflictos de intereses
- Coordina el informe para la evaluación de la calidad y eficiencia del funcionamiento del Consejo y de las Comisiones
- Informa, con carácter previo al Consejo sobre todas las materias previstas en la Ley, los Estatutos y el Reglamento del Consejo de Administración

ALTA DIRECCIÓN

CONSEJERO DELEGADO

D. Gabriel Escarrer Jaume, como Vicepresidente y Consejero Delegado de la Sociedad, tiene delegadas la totalidad de facultades del Consejo de Administración, salvo las indelegables, llevando a cabo de forma ordinaria sus funciones como Primer Ejecutivo de la Sociedad.

SET – SENIOR EXECUTIVE TEAM

La Alta Dirección de la Sociedad está formada por el Senior Executive Team (SET), equipo multidisciplinar cuyos miembros son los máximos responsables de la gestión y operación diaria de la totalidad de las áreas de actividad de la Sociedad.

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

En 2016 se han actualizado los cargos de los miembros del SET, atendiendo a la nomenclatura frecuente en empresas multinacionales.

D. Mark Hoddinott
Chief Real Estate Officer

D. Gabriel Cánaves
Chief Human Resources Officer

Dª. Pilar Dols
Chief Financial Officer

D. Gabriel Escarrer
Vicepresident & CEO

D. André P. Gerondeau
Chief Operating Officer

D. Juan Ignacio Pardo
Chief Legal & Compliance Officer

GRI 102-17
GRI 103-2
GRI 205-2

PROTOCOLO DE DETECCIÓN DE DELITOS

En 2010 entró en vigor una Ley Orgánica que reformaba el Código Penal y establecía la Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas. Posteriormente en julio de 2015 entró en vigor una nueva modificación del Código Penal matizando las medidas eximentes o atenuantes de la responsabilidad jurídica, así como el contenido mínimo que el modelo de organización y gestión debe cumplir.

Meliá Hotels International revisó sus protocolos y órganos de supervisión y control para adaptarlos a los requisitos introducidos tras la reforma del Código Penal.

Desde entonces la Compañía cuenta con un Modelo de Prevención de Delitos que le permite identificar aquellos riesgos penales a los que la organización está expuesta, así como controles y procedimientos establecidos para mitigarlos.

El proceso de análisis se ajustó a las siguientes fases:

Modelo Prevención y Detección de Delitos

58
Recomendaciones

22
Exposición a delitos

MODELO DE GOBIERNO DEL CÓDIGO ÉTICO Y CANAL DE DENUNCIAS

A lo largo de sus 60 años de historia, Meliá Hotels International ha atravesado distintas etapas de crecimiento, consolidación y transformación. Y, aunque sus valores corporativos han evolucionado con los tiempos, su naturaleza de empresa familiar ha permanecido inalterable. Esta evolución ha permitido revisar y mejorar el marco de comportamiento, alineado con los nuevos valores, para garantizar la mejor cohesión, protección de todos sus empleados y contribuyendo a la relación diaria con sus grupos de interés. En 2012, el Consejo de Administración aprobó el primer Código Ético de la Compañía y, a través de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones del Consejo definió los canales necesarios para su puesta en funcionamiento.

El Código Ético de Meliá Hotels International es un conjunto de principios de actuación que ordenan y dan sentido a los valores de la Compañía. No es un código sancionador ni una norma más, sino la cúspide de todo el marco normativo interno de Meliá Hotels International, que establece las bases a partir de las cuales las políticas, normas, procesos y procedimientos internos se alinean con este código. Hoy, cualquier persona que se incorpora a Meliá Hotels International, además de su lectura, tiene acceso a través del portal interno corporativo a su contenido - disponible en seis idiomas - pensado de forma expresa para orientar la relación ética y los compromisos de la Compañía con sus principales grupos de interés, entre los que destacan empleados, sector turístico y competencia, directivos, sociedad, clientes, medioambiente, accionistas e inversores, administración pública, proveedores y medios de comunicación. El Código integra todos los principios y compromisos públicos asumidos por la Compañía y cuenta con su propio modelo de gobierno.

Dada la importancia del Código Ético y su Canal de Denuncias como herramientas de gestión para la Compañía, en 2016 se procedió a realizar una campaña informativa, con alcance global, que ha permitido reforzar el mensaje a todos los empleados para recordar que la Compañía pone a su disposición un canal independiente, gestionado por el Comité de Ética, con el fin de que pueda remitir cualquier denuncia.

OFICINA DEL CÓDIGO ÉTICO

MISIÓN

Actúa como un Comité coordinador de todas las actividades que sucedan en torno al Código

Es un órgano canalizador que representa a todas las áreas involucradas en el seguimiento, implantación y funcionamiento del Código

PRINCIPALES FUNCIONES

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

COMITÉ DE ÉTICA

MISIÓN

Órgano colegiado independiente, cuya función es la gestión y resolución de las denuncias

PRINCIPALES FUNCIONES

Vela por la correcta implantación y funcionamiento del Canal de Denuncias

Gestiona todas y cada una de las denuncias recibidas, conforme al procedimiento establecido, dando respuesta a las partes involucradas en cada uno de los casos denunciados, así como gestionando la adopción de medidas correctoras en los casos que así se requiera el resultado de la investigación realizada.

Garantiza la confidencialidad

Analiza las denuncias clasificándolas conforme a su relevancia y tipología, procediendo a informar periódicamente (de modo resumido y general) a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

CANAL DE DENUNCIAS

MISIÓN

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

PRINCIPALES FUNCIONES

Garantizar la objetividad y privacidad de las denuncias recibidas, cuya recepción y salvaguarda está gestionada por un tercero independiente
Las denuncias llegan directamente al Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y al VP del Departamento de Auditoría Interna

21
Denuncias detectadas

29.812
Participantes en la campaña informativa canal de denuncias

GOBIERNO CORPORATIVO

MODELO DE CONTROL

GRI 205-1

Un modelo de gobierno de una compañía como Meliá Hotels International requiere contar con sistemas de verificación y control constante en los que el soporte tecnológico cobra mayor importancia. Por ello, la función de Auditoría Interna tiene un papel capital en este modelo para asegurar el cumplimiento por parte de la organización de las normas, procesos y procedimientos vigentes, y para evitar cualquier riesgo en la gestión. El rigor de este departamento queda fortalecido al contar con una estructura propia y líneas de reporte establecidas ajenas e independientes a la gestión.

Además, la transversalidad de esta función permite extender el sistema de control a ámbitos tan variados como:

- Gestión contable y operativa
- Cumplimiento de normas, procesos y procedimientos
- Contratos con terceros
- Cambios en la dirección de hoteles
- Gestión global, corporativa y de centros de negocio
- Cumplimiento normativo en materia de salud y riesgos laborales
- Protección de datos e información
- Sistema de control interno de la información financiera (SCIIF)

Fruto de las necesidades identificadas y vinculadas con la reputación se está impulsando un modelo que permita integrar en los procesos de auditoría los compromisos que la Compañía ha asumido a lo largo de estos años.

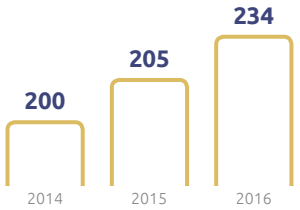
Además, para asegurar que el modelo de control y cumplimiento adquiera un alcance regional este año se ha abierto una delegación del departamento de Auditoría Interna en la Regional de Asia Pacífico para dar respuesta al crecimiento actual y futuro en esta región. De este modo, el departamento asegura un modelo global.

Los procesos de auditoría se desarrollan en torno a tres modalidades:

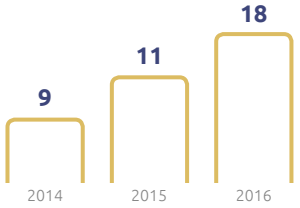
Modelo mixto, proceso de auditoría corporativa y de hotel, que permite optimizar los sistemas informáticos, un adecuado control de costes asociados al proceso, reducción de tiempos, como logro y una mejor conciliación del equipo de auditoría. Este modelo, vigente en la Regional América desde 2015, se ha hecho extensivo a Europa a través de un piloto para su análisis y extensión sistemática a toda la organización.

Auditoría a distancia, facilitado por la digitalización y la disponibilidad de sistemas informáticos. Además de los beneficios del punto anterior, este modelo permite reforzar el control. Implantado en España desde 2014, ha permitido ampliar su presencia internacional.

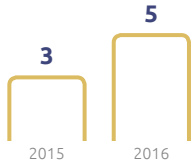
Auditoría de autoevaluación interna. En fase piloto en la Regional América, se ha elaborado un check list testado en un grupo controlado de hoteles. Estos pilotos facilitan el control a través de las metodologías CSA (control self-assesment). Esta tecnología permite captar la gestión operativa e identificar mejores prácticas.



Informes de auditoría emitidos



Procesos de auditoría a distancia



Auditorías transversales

Países auditados y nº de auditorías

Alemania	14	Italia	4
Argentina	1	Jamaica	1
Austria	1	Luxemburgo	1
Bahamas	2	México	12
Brasil	2	Otros	1
Cabo Verde	1	Panamá	1
China	3	Perú	3
Cuba	6	Qatar	1
España	151	Reino Unido	8
Estados Unidos	4	Rep. Dominicana	4
Francia	11	Vietnam	1
Indonesia	1		

Data Analytics, análisis de información para la gestión de riesgos

Este año, de acuerdo a los intereses manifestados por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y de forma alineada con los objetivos estratégicos enfocados a la excelencia operativa y al refuerzo de la propia reputación corporativa de Meliá Hotels International se ha llevado a cabo, en fase inicial, la monitorización de un número masivo de datos para la mitigación de potenciales riesgos.

Meliá Hotels International ha confiando en PriceWaterHouseCoopers (PwC) como asesor para este proyecto, que ha puesto a disposición de la Compañía la herramienta Qliksense. El primer piloto se ha aplicado al departamento de compras, con información histórica de 2014 y 2015.

Fomentando el conocimiento y la transversalidad entre áreas de control

La Compañía impulsa el trabajo en equipo y el intercambio de conocimiento para potenciar el talento. Este año, equipos de auditoría interna y administración han realizado auditorías conjuntas para potenciar la mejora continua en los procesos de control. Este modelo, lanzado en la Regional América en 2015 se hecho extensivo a la Regional EMEA.

El impulso de iniciativas de esta naturaleza además enriquece el conocimiento de los equipos desde diferentes perspectivas.

GOBIERNO CORPORATIVO

MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS

GRI 102-30
GRI 102-31

Las circunstancias geopolíticas actuales, las características propias de una industria tan dinámica y cambiante como la turística y la creciente presencia internacional de la Compañía, operando en 43 países, junto a un importante crecimiento hace que Meliá Hotels International se encuentre expuesto a factores de riesgo de diversa naturaleza.

El Modelo de Gestión Integral de Riesgos, transversal a toda la Compañía, permite a Meliá Hotels International la identificación y valoración de los principales factores de riesgo a los que se enfrenta La gestión preventiva de los riesgos permite garantizar, entre otros elementos, la homogeneidad en los criterios de valoración y la implementación de las medidas de control y planes de acción necesarios para anticiparse, controlar, mitigar o evitar las circunstancias de riesgo.

La gestión de riesgos es un factor diferencial en Meliá Hotels International y una palanca clave para la mejora de la generación de valor continua y sostenible, que aporta confianza a sus grupos de interés de forma coherente con los propios valores corporativos.

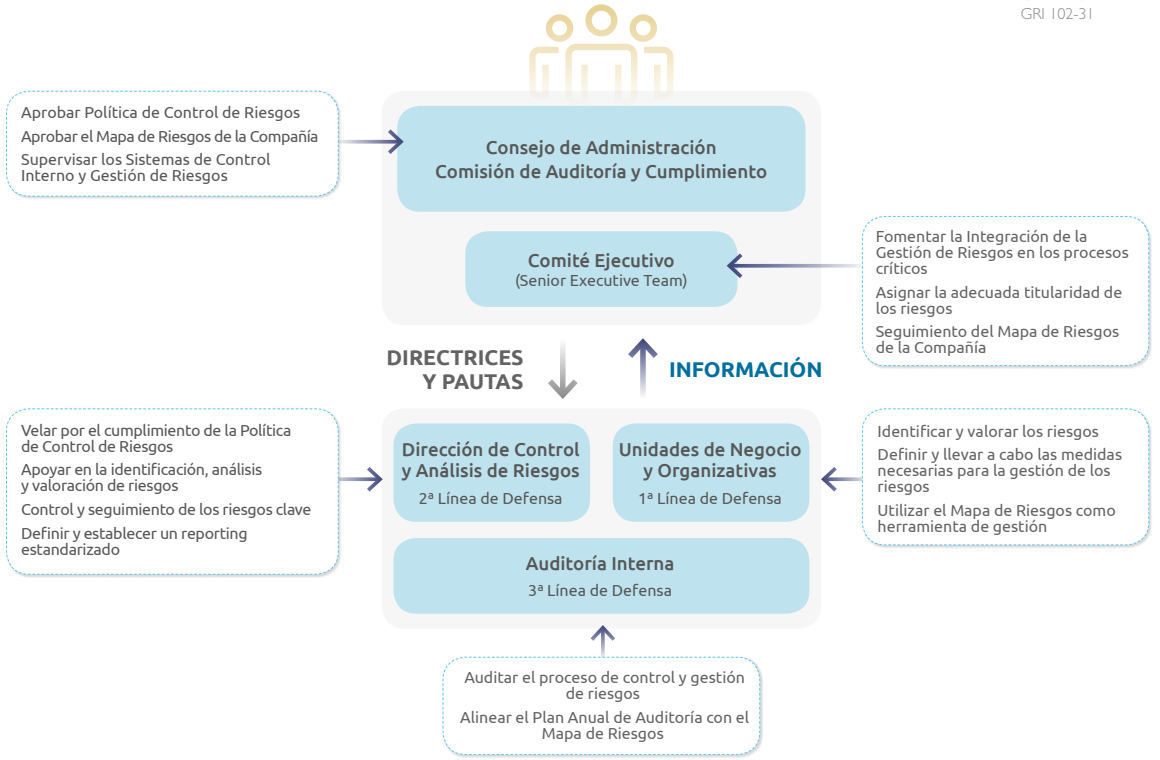
La gestión de los riesgos cuenta con su propio modelo de gobierno y un área específica con responsabilidades en la materia. El modelo se basa en el Marco Integrado de Gestión de Riesgos Corporativos COSO II (Comittee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) y sus principales pilares son los siguientes:

Política y Norma de Riesgos

Que establecen los principios básicos que rigen la gestión de riesgos y las reglas, pautas y criterios que debe seguir el modelo de forma alineada al impulso estratégico de la Compañía.

Órganos de Gobierno con responsabilidades en materia de gestión de Riesgos:

Consejo de Administración y Comisión de Auditoría y Cumplimiento
Comité Ejecutivo
Comité de Planificación Estratégica
Comité de Inversiones
Comité de Expansión



NATURALEZA DE RIESGOS

GLOBALES
Derivados de eventos ajenos a la actuación de la Compañía (catástrofes naturales, geopolíticos, etc.)

FINANCIEROS
Eventos que afectan a las variables financieras del negocio (liquidez, crédito, deuda, tipos, etc.)

NEGOCIO
Consecuencia de las variables propias del negocio (clientes, competencia, proveedores, etc.)

OPERATIVOS
Eventos cuyo origen proviene de fallos en la gestión operativa como procesos internos, controles, recursos humanos, equipos y sistemas, etc.)

CUMPLIMIENTO
Riesgos con origen en cambios normativos o incumplimientos (tanto de la normativa interna o externa)

INFORMACIÓN
Riesgos vinculados con el uso de la información (generación, análisis, comunicación, etc)

REPUTACIÓN
Riesgos que por su naturaleza podrían afectar a alguna de las dimensiones de la reputación corporativa de la Compañía

Nota: el factor reputacional se incorpora de manera transversal a todas las naturalezas de riesgos.

Segregación e independencia de funciones

Siguiendo el modelo de las 3 líneas de defensa las diferentes unidades organizativas son las propietarias de los riesgos y por tanto las responsables de la identificación, valoración y gestión de los riesgos (1ª línea).

Existe una función de Control y Análisis de Riesgos (2ª línea) que es la responsable del buen funcionamiento y desarrollo constante del modelo de gestión de riesgos y de realizar el seguimiento periódico de los principales riesgos.

Por último, la función de Auditoría Interna asegura el correcto funcionamiento del modelo y alinea el plan de auditoría con el Mapa de Riesgos (3ª línea).

Digitalización

La evolución de Meliá Hotels International en la integración de herramientas digitales en procesos clave ha llevado a la implantación de SAP GRC como facilitador del proceso de cumplimentación y gestión de los diferentes mapas de riesgos:

Estratégico | **Reputacional**

Penal | **Fiscal**

Esta herramienta ha enriquecido el proceso de análisis y ampliado, de forma considerable, su alcance y los equipos directivos implicados. Este año, como novedad, han participado todos los miembros de los Comités Ejecutivos regionales. Asimismo, la herramienta ha permitido la gestión integral de la documentación, evaluación y supervisión de todo el modelo de gestión de riesgos.

Transparencia en la información

Tras la reflexión y análisis de los riesgos identificados y categorizados en diferentes tipologías en función de su naturaleza, se valoran las variables de probabilidad e impacto teniendo en cuenta diferentes perspectivas cuantitativas y cualitativas, incluida la reputacional. Los resultados son presentados al Consejo de Administración y a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de forma recurrente.

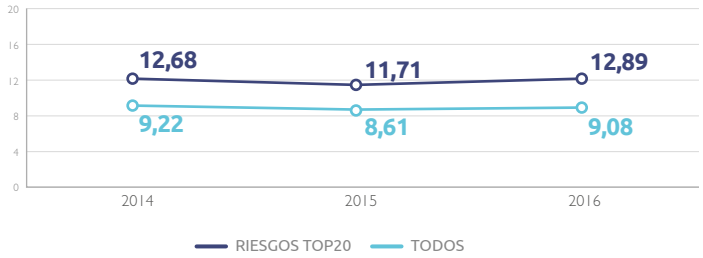
El valor promedio de los riegos identificados ha aumentado un 10% respecto del año anterior. Por categorías de riesgo, los riesgos globales y los de cumplimiento son los que más aumentan su valor promedio. Se incluyen en estas categorías riesgos geopolíticos (terrorismo, Brexit, inestabilidad política, etc.) y riesgos legales o regulatorios (cambios legislativos, complejidad normativa, etc.)

112
Mapas de riesgos elaborados
+133% vs 2015

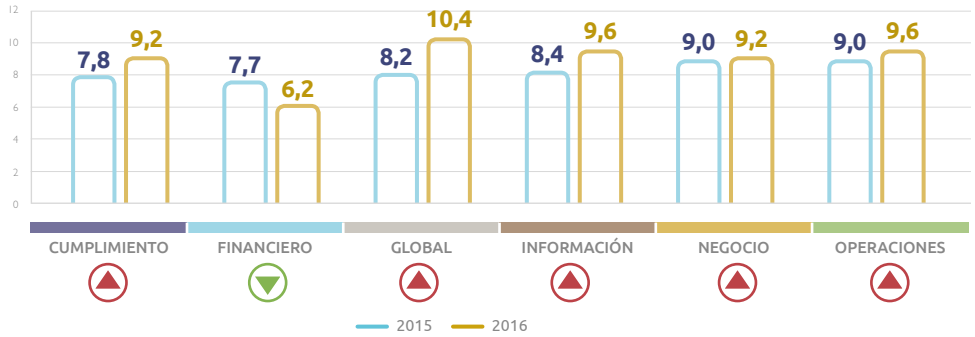
97
Directivos implicados en mapas de riesgos
+149% vs 2015

103 RIESGOS IDENTIFICADOS

EVOLUCIÓN VALOR PROMEDIO DE LOS RIESGOS



EVOLUCIÓN VALOR PROMEDIO POR CATEGORÍA DE RIESGO



El siguiente gráfico muestra los riesgos más relevantes según la valoración efectuada vinculados con las prioridades estratégicas. Los riesgos que por su naturaleza y/o efecto pudieran tener un impacto en varias prioridades estratégicas, se han ubicado en el cuadrante en el que se considera existiría un mayor impacto relativo.

Nota: La identificación de estos riesgos no implica su materialización durante el ejercicio. No obstante, Meliá Hotels International trata de poner en marcha los mecanismos que considera oportunos para reducir la probabilidad de ocurrencia o impacto que tendrían en caso de que llegasen a ocurrir.

RIESGOS	DESCRIPCIÓN	TENDENCIA	MATERIALIDAD	GESTIÓN
GESTIÓN DEL TALENTO Y RECURSOS HUMANOS	Apertura del mercado laboral que pueda provocar: • Pérdida o rotación de personal clave • Dificultad para atraer o captar talento • Insuficiencia de personal cualificado • Cierta dependencia de personal clave en algunas posiciones	→	Gestión de personas Atracción y retención del talento Marca empleadora	Continuidad de los programas de desarrollo interno Incremento de las canteras de talento en puestos clave Programa de desarrollo del liderazgo Planes de formación Estrategia en redes sociales Potenciación de la relación con el mundo académico Posicionamiento en rankings
EXPANSIÓN Y CRECIMIENTO	Plan de Expansión que requiere: • Necesidades de recursos y capacidad para asimilar el ritmo • Adecuada elección de zonas, países y partners	↓	Presencia actual y expansión futura	Existencia de un Comité de Expansión para la definición, seguimiento y aprobación de los proyectos Realización de fichas de análisis de riesgos para cada proyecto
RENTABILIDAD MODELO DE GESTIÓN HOTELERA	Como Compañía gestora de hoteles, son aspectos fundamentales: • Competitividad del modelo de gestión • Capacidad de adaptación del modelo a cada país	↓	Canales de venta Mejora del precio Mejora de márgenes Nuevos productos, mercados, segmentos Estrategia de marcas y productos Innovación	Potenciación de los canales de distribución (melia.com, call center) Optimización del modelo de fidelidad Gestión del Revenue Digitalización de los procesos de revenue management Potenciación y redefinición del modelo MICE Elevación y posicionamiento de las marcas Innovación e incorporación de nuevos atributos, servicios, etc. Estrategia y nuevos concepto de F&B
ESTRATEGIA COMERCIAL Y DE MARKETING	En un entorno cada vez más competitivo y complejo, adquieren mayor importancia aspectos como: • Gestión y política de precios e ingresos • Programas de fidelidad • Conocimiento del cliente y canales de comunicación	↑	Canales de venta Mejora del precio Calidad del producto Satisfacción del cliente Relación con el cliente Programas de fidelización	
COMPETENCIA Y SECTOR	Aparición de nuevos competidores, reestructuración sectorial, maduración o estancamiento del sector: • Crecimiento del consumo colaborativo • Competencia más numerosa, agresiva, renovada, con fuertes relaciones con clientes • Posible pérdida de liderazgo en determinadas zonas • Posibles operaciones de fusiones, adquisiciones	↑	Contexto sector turísitico y económico Innovación Estrategia de marcas y productos Experiencia del cliente	
DEPENDENCIA DE ZONAS, REGIONES Y/O CLIENTES	Equilibrada distribución del portfolio de Meliá: • Concentración de hoteles en determinadas zonas • Dependencia de ciertos mercados o segmentos	↑	Expansión y crecimiento Estrategia de marcas y productos Nuevos segmentos y mercados	Plan Estratégico de expansión selectiva y cualitativa centrado en las siguientes áreas de acción: Foco principal en resort y en destinos urban-leisure. Crecimiento en las principales ciudades mundiales Priorización de fórmulas asset-light y potenciación de las alianzas con partners estratégicos Crecimiento del portfolio como palanca para generar reconocimiento de marca e ingresos
INVERSIÓN Y RENOVACIÓN DE ACTIVOS	Elaboración de un Plan Anual de Inversiones: • Proceso de inversiones (asignación, ejecución, control y seguimiento) • Rentabilidad y viabilidad de las inversiones • Desgaste de las instalaciones y equipos	↓	Capacidad financiera Estrategia de marcas y productos Incremento del precio Calidad del producto Satisfacción del cliente	Existencia de un Comité de Inversiones encargado de la identificación, seguimiento y control del plan de inversiones Definición de un plan anual de mantenimiento Integración en el Plan Anual de Inversiones la prevención o minimización de riesgos
SEGURIDAD TECNOLÓGICA Y DE LA INFORMACIÓN	Referido a: • Protección y seguridad de la información • Cibercrimen, cloud computing • Gestión de usuarios, accesos y perfiles • Obsolescencia tecnológica • Gestión de la información	↑	Nuevas tecnologías Digitalización Procesos	Plan Estratégico Tecnológico Plan de prevención de ciberataques Formación y concienciación en ciberseguridad Plan de renovacion de equipos informáticos Política y norma de seguridad de la información Elaboración de un plan anual de auditoría interna Procesos de control sobre protección de datos e información
LEGALES O REGULATORIOS	Presencia internacional en más de 43 países implica estar expuesto a riesgos como: • Cambios legislativos o normativos • Excesiva complejidad y dispersión normativa • Riesgos contractuales	↑	Contexto sector turísitico y económico Derechos humanos y condiciones laborales Transparencia de la información	Existencia de un Código Ético y de un Canal de Denuncias Política de Comportamiento Directivo firmada anualmente Identificación, comunicación y seguimiento de los cambios regulatorios Relaciones con asesores externos de prestigio, según necesidades Desarrollo e impantación del modelo de prevención y detección de delitos
GEOPOLÍTICOS	Aspectos derivados de la inestabilidad geopolítica en determinadas zonas: • Atentados terroristas • Inestabilidad política • Guerras, revueltas civiles o militares, etc. • Crisis o inseguridad en países con presencia	↑	Contexto sector turísitico, económico, político y social	Establecimiento y puesta en marcha de planes de emergencia por crisis Protocolo de gestión de crisis, según naturaleza de la situación

Aspiramos a generar valor compartido y convertirnos en un referente en los destinos en los que estamos presentes a través de un comportamiento responsable de alto impacto social

CIUDADANÍA 04

PRINCIPALES MAGNITUDES

8.284
NUEVAS INCORPORACIONES
+91,3% vs 2015

8,54
ÍNDICE DE COMPROMISO
+0,23% vs 2015

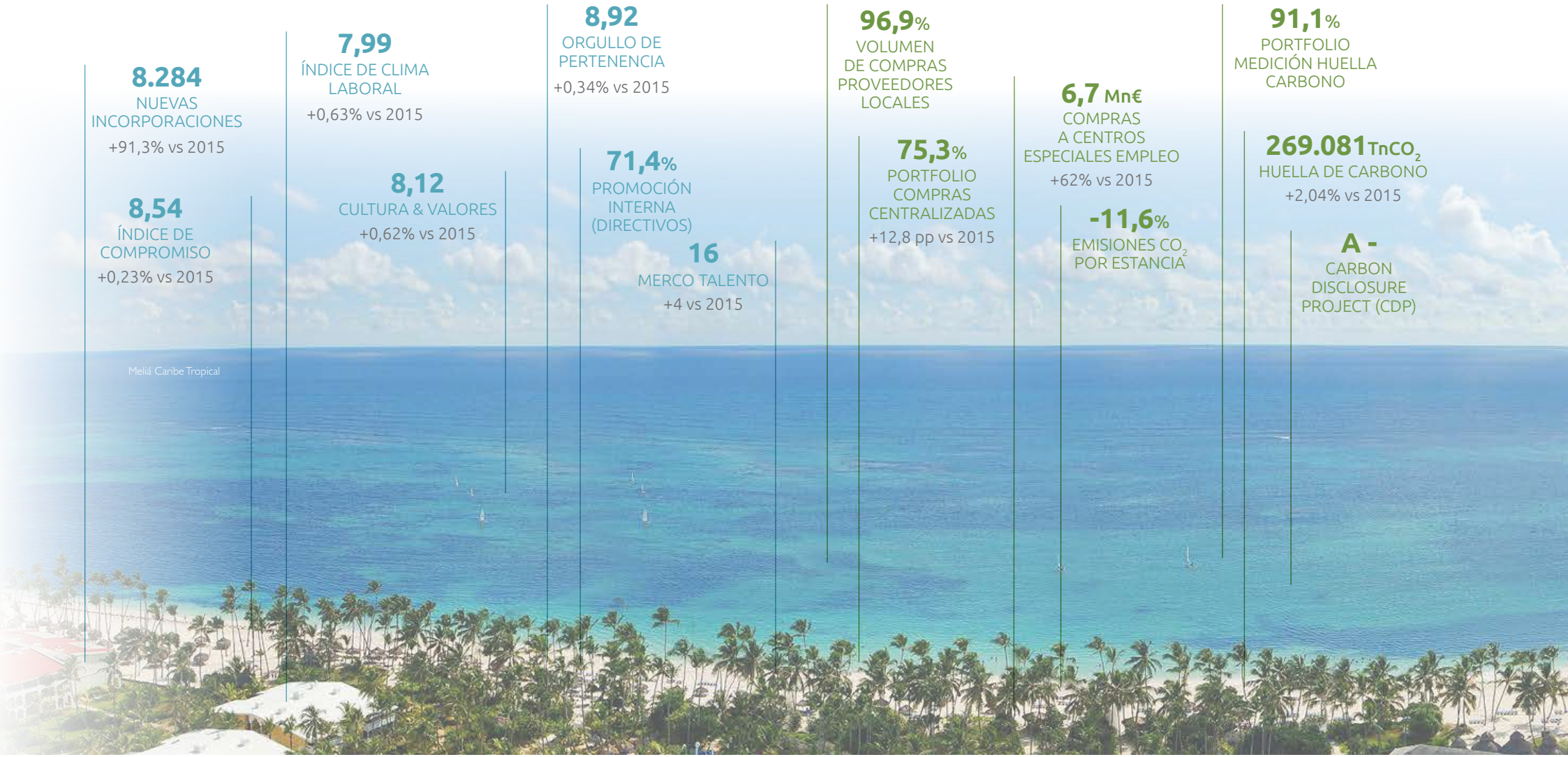
7,99
ÍNDICE DE CLIMA LABORAL
+0,63% vs 2015

8,12
CULTURA & VALORES
+0,62% vs 2015

8,92
ORGULLO DE PERTENENCIA
+0,34% vs 2015

71,4%
PROMOCIÓN INTERNA (DIRECTIVOS)

16
MERCO TALENTO
+4 vs 2015


Meliá Caribe Tropical

96,9%
VOLUMEN DE COMPRAS PROVEEDORES LOCALES

75,3%
PORTFOLIO COMPRAS CENTRALIZADAS
+12,8 pp vs 2015

6,7 Mn€
COMPRAS A CENTROS ESPECIALES EMPLEO
+62% vs 2015

-11,6%
EMISIONES CO_2 POR ESTANCIA

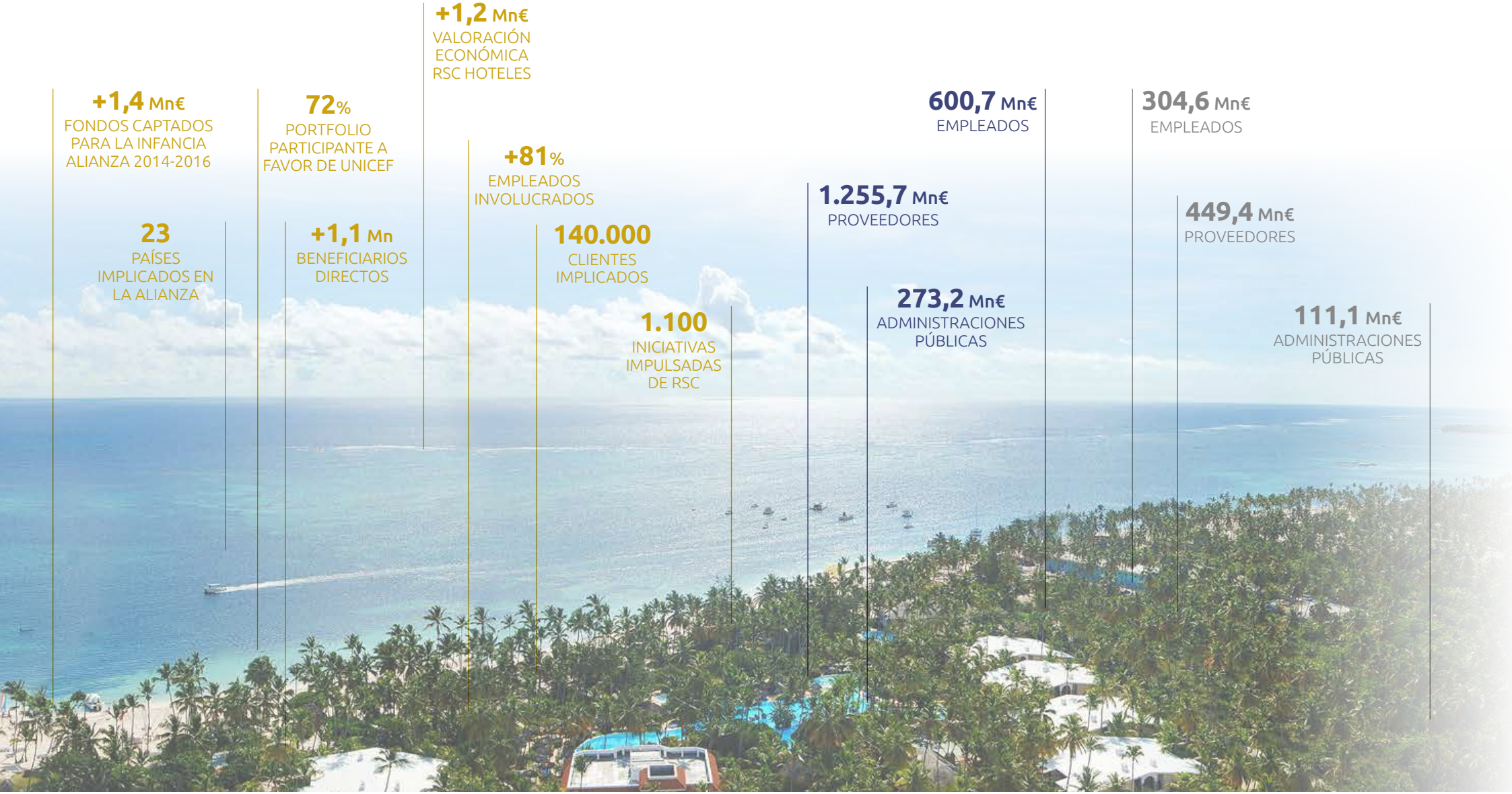
91,1%
PORTFOLIO MEDICIÓN HUELLA CARBONO

269.081 $TnCO_2$
HUELLA DE CARBONO
+2,04% vs 2015

A -
CARBON DISCLOSURE PROJECT (CDP)

TRANSFORMACIÓN CULTURAL, TALENTO Y MARCA EMPLEADORA

SUMINISTRO RESPONSABLE & MEDIOAMBIENTE



POSICIONAMIENTO SOCIAL & DESARROLLO LOCAL

CASH FLOW SOCIAL GLOBAL

CASH FLOW SOCIAL ESPAÑA

PRINCIPIOS RECTORES DE GLOBAL COMPACT

PRIORIDAD Y VALORES

Meliá Hotels International quiere ser reconocida como un referente mundial en excelencia, responsabilidad y sostenibilidad. Para ello, asume un rol de líder para impulsar la generación de valor compartido para la sociedad.

El impulso de los Principios Rectores de Global Compact, un modelo de hotelería responsable y el compromiso público asumido refuerzan el papel de Meliá Hotels International en la sociedad y en su propio modelo global de RSC.

Estos principios, suscritos por Meliá Hotels International desde el año 2008 alineados además con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) impulsados por Naciones Unidas, permitirán entender los desarrollos en materia de RSC en la lectura de este informe.

Tras 60 años de historia, la realidad actual de Meliá Hotels International y su crecimiento hace que la Compañía sea cada vez más internacional y que conviva con numerosas realidades sociales con problemáticas propias que quiere contribuir a paliar.

Por ello, en el marco de su Impulso Estratégico, en 2016 Meliá Hotels International ha definido 3 grandes prioridades con carácter global reflejadas en su Modelo de RSC y otras tres que son impulsadas con fuerza por sus regionales atendiendo a la autonomía de cada una de ellas y al conocimiento profundo de cada realidad local.

En 2016, Meliá Hotels International ha combinado el desarrollo de prioridades globales con el impulso de iniciativas locales de impacto, de forma alineada a sus valores corporativos

PRIORIDADES GLOBALES	IMPULSO REGIONAL
Derechos humanos & infancia	Liderazgo & reconocimiento
Empleabilidad	Cultura
Cambio climático & desarrollo local	Universidad & conocimiento

PROXIMIDAD

Para reforzar el diálogo con sus grupos de interés desde la cercanía de una empresa líder

COHERENCIA

Compromiso por la ética en los negocios, el buen gobierno, la transparencia y el rigor en la gestión

VOCACIÓN DE SERVICIO

Para la sociedad a través de la aportación de valor y compartición de conocimiento

EXCELENCIA

Para incentivar la mejora continua en el desarrollo de su actividad

INNOVACIÓN

Como una palanca de generación de riqueza para todos sus grupos de interés

PRINCIPIO 10*

Meliá cuenta con un sistema de prevención de delitos, anticorrupción y compliance, así como un modelo global de gestión de riesgos

PRINCIPIO 1 Y 2

Meliá y su Grupo apoyan y respetan la protección de los Derechos Humanos reconocidos internacionalmente en los destinos en los que opera y no coopera ni incentiva su vulneración

PRINCIPIO 9

La eficiencia energética y el consumo responsable de recursos cuenta con la innovación y la inversión constante como activo clave para la protección del entorno desde la infraestructura hotelera

PRINCIPIO 8

Fomenta la protección del medioambiente, contribuyendo a la lucha contra el cambio climático en la industria turística

PRINCIPIO 7

Meliá impulsa una estrategia enfocada a la prevención del impacto de la operación en los destinos

PRINCIPIO 3

Meliá favorece la libertad de afiliación, reconoce y reconoce el derecho de negociación colectiva

PRINCIPIO 4

Meliá impulsa el trabajo de calidad, entornos y condiciones laborales dignas, el respeto por las personas y la integración de sus expectativas

PRINCIPIO 6

Meliá apuesta por la empleabilidad y el desarrollo del talento, la no discriminación y el fomento de la igualdad de oportunidades

PRINCIPIO 5

Meliá protege y defiende los derechos de la Infancia y no permite el trabajo o la mano de obra infantil

* Ver Gobierno Corporativo

UN GLOBAL COMPACT

FTSE4Good

International Labour Organization

SOLUTIONS COP21 PARIS 2015

ecpat

CDP
DRIVING SUSTAINABLE ECONOMIES

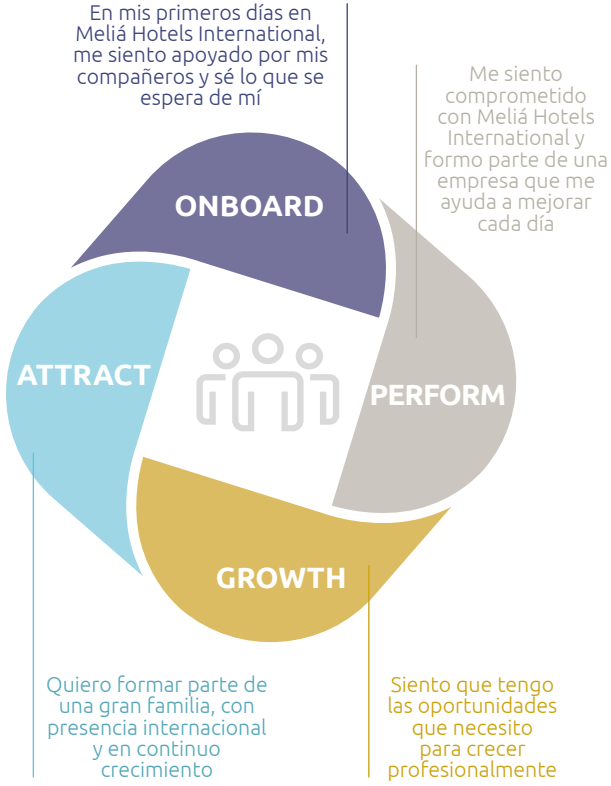
GLOBAL SUSTAINABLE TOURISM COUNCIL

TRANSFORMACIÓN CULTURAL, TALENTO Y MARCA EMPLEADORA

CAMBIO Y TRANSFORMACIÓN CULTURAL DESDE UNA ORGANIZACIÓN ENFOCADA A LA EXCELENCIA, AL DESARROLLO Y A LA EFICIENCIA

El cambio cultural y la transformación que vive Meliá Hotels International para acometer su crecimiento tiene como base el proyecto "Competing by design", iniciativa que adaptó la estructura organizativa de la Compañía para dotarla de la agilidad necesaria, proporcionando más autonomía a las diferentes regionales de la Compañía a nivel internacional, manteniendo centralizadas la visión estratégica y el control global.

El modelo organizativo actual de Meliá Hotels International es un modelo más sencillo, liviano a nivel global y con un enfoque claro en la descentralización. Este modelo dota de más recursos a las áreas regionales, fortaleciendo así la relación y la cercanía con el cliente, la proximidad al negocio y la potenciación del conocimiento de cada zona, con la consecuente aportación de valor, permitiendo su crecimiento en base a las necesidades estratégicas de la Compañía.



60 AÑOS DE HOSPITALIDAD CENTRADA EN LAS PERSONAS Y EL IMPULSO DE LA MARCA EMPLEADORA

Meliá Hotels International se enfrenta a un importe proceso de crecimiento en cuyo centro se encuentran las personas, motor principal para asegurar el futuro de la Compañía y eje esencial para asegurar una transformación cultural que asegure el futuro de forma alineada con los valores corporativos.

Este impulso global exige equilibrar las necesidades de un negocio muy dinámico y cambiante con la atracción del mejor talento y el desarrollo de las personas que forman parte de Meliá Hotels International, de forma alineada con sus propias necesidades y expectativas. En este proceso de mejora y adaptación constante el factor digital tiene un peso esencial por lo que Meliá Hotels International está mejorando los procesos desde una perspectiva digital para potenciar una gestión más ágil, eficiente y productiva.

Para lograrlo Meliá Hotels International ha reforzado su estrategia de marca empleadora con el objetivo de mejorar su proyección externa como entorno atractivo para atraer el mejor talento, potenciar el desarrollo profesional, fortalecer su relación con el mundo académico, reenfocar su modelo global de prácticas hacia un entorno más dinámico y su posicionamiento global como empresa líder y responsable.

Además, la Compañía ha realizado una importante apuesta por el desarrollo de un equipo muy diverso, en el que conviven diferentes generaciones de personas fruto de una dilatada experiencia hotelera. Este hecho implica mantener actualizada la revisión de sus necesidades en el Mapa de Talento, para reforzar los actuales programas de desarrollo ya existentes y definir nuevos programas acordes a las necesidades que se identifican, fruto del dinamismo del sector y del propio crecimiento de la Compañía.

Esta transformación cultural de Meliá Hotels International se apoya en el lanzamiento de un nuevo Programa de Reconocimiento y Liderazgo, en la evolución del Performance Review y la consolidación de su plataforma de formación online e-Meliá, como una palanca clave para el aprendizaje y la compartición de conocimiento.

Esta estrategia se basa en un modelo de 4 pilares denominado Employee Journey que se apalanca en la propia reputación de Meliá Hotels International y en los atributos de la marca para estructurar un propuesta de valor atractiva.

Plantilla Promedio

+140
Nacionalidades presentes

43%
Mujeres en plantilla

57%
Hombres en plantilla

72,0%
Plantilla fija

30%
Plantilla <30 años

15%
Plantilla >50 años

55%
Plantilla 30-50 años

EL COMPROMISO CON LOS EMPLEADOS, BASE DE UNA GESTIÓN CENTRADA EN LAS PERSONAS

GRI 404-2
GRI 416-1

MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL, COMPROMETIDA CON LAS PERSONAS

Meliá Hotels International trabaja para ofrecer las mejores oportunidades de desarrollo profesional a sus colaboradores, desde la estabilidad de una empresa familiar y la solidez de un gran líder internacional, que sabe reconocer con equidad el compromiso, el talento y los logros de sus empleados. El crecimiento que está experimentando Meliá Hotels International le lleva a potenciar una gestión enfocada al desarrollo de sus equipos como clave para alcanzar los retos de su estrategia. Estos objetivos trascienden a la mera cobertura de vacantes, requiriendo a Meliá Hotels International asegurar a sus empleados un entorno laboral de calidad propio de una Compañía referente en la industria hotelera.

Su dimensión internacional, junto a una acelerada transformación digital y cultural están facilitando e impulsando la evolución del modelo de gestión del talento con la ayuda de herramientas y procesos de forma alineada con el negocio y permitiendo tanto el desarrollo de las personas como la difusión del conocimiento de Meliá Hotels International.

Asimismo, el respeto y cumplimiento de la normativa laboral vigente en todos los países, la defensa de los derechos laborales, la asunción de los principios laborales impulsados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) con el compromiso de crecimiento de las personas y de Meliá Hotels International como empresa responsable, forman parte de la transformación que impulsa año tras año a nivel global.

11.924
Empleados formados PRL

8.527
Plantilla formada emergencias y extinción de incencios

2.644
Plantilla formada primeros auxilios

6.729
Plantilla formada hábitos saludables

77,2%
Plantilla formada salud laboral

32.888
Horas formación PRL

33.902
Horas formación emergencias y extinción de incendios

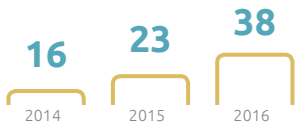
16.704
Horas formación primeros auxilios

15.043
Horas formación hábitos saludables

98.537
Horas formación salud laboral

86,2%
Portfolio comités seguridad y salud

64,0%
Plantilla representada comités seguridad y salud



Auditorías prevención riesgos laborales (PRL)

53,9%
Plantilla incluida en programas salud y bienestar

100%
Plantilla formada PRL (Asia & América)

127
Implantación manual buenas prácticas camareras de pisos (España & República Dominicana)

100%
Portfolio campañas absentismo laboral (España)

IMPULSO INTERNACIONAL A LOS CRITERIOS DE SALUD LABORAL

En 2016, dada su dimensión internacional Meliá Hotels International ha avanzado en esta materia a través de las siguientes iniciativas:

- Incorporación de criterios de Prevención Riesgos Laborales (PRL) en el proceso de auditoria interna para impulsar la mejora continua en el ámbito internacional
- Cierre de la 1ª fase de implantación internacional del manual de gestión de seguridad y salud en el trabajo con su divulgación en EMEA y Asia Pacífico, basado en las mejores prácticas internacionales
- Inicio de la 2ª fase de implantación del manual del gestión de seguridad y salud en el trabajo en la regional América

ENTORNO ENFOCADO A DOTAR A LAS PERSONAS DE LAS MEJORES CONDICIONES LABORALES

Meliá Hotels International impulsa un entorno seguro y saludable a sus empleados integrando, en materia de salud laboral y PRL las mejores prácticas en la materia y excediendo, en algunos casos, el cumplimiento estricto de la legislación aplicable en algunos de los países en los que opera. Utiliza como referencia el modelo español (criterios de salud y gestión preventiva de riesgos laborales) y se apoya en la tecnología y la digitalización para asegurar su difusión y conocimiento de forma ágil y homogénea así como la capacitación de los equipos en este campo. Adicionalmente, Meliá Hotels International ha crecido un 65% en los procesos de auditoría interna en materia de salud laboral.

Así, en 2016, en este campo Meliá Hotels International ha avanzado con:

- La promoción de exámenes de Salud a empleados de las todas áreas haciendo especial énfasis en aquellas con mayor grado de exposición a enfermedades laborales. Además se han desarrollado programas de promoción de la salud para empleados como trastornos musculo-esqueléticos, prevención del cáncer, vacunaciones y zika, entre otros.
- La participación en equipos de trabajo, impulsados por el Instituto Sindical de Trabajo (proyecto aspectos psicosociales en el colectivo de camareras de pisos)
- Edición del 1er manual de buenas prácticas para camareras de pisos. El manual ha sido incorporado a la plataforma de formación online y gestión del conocimiento de e-Meliá, comenzando con su distribución en todos los hoteles ubicados en España y República Dominicana y también a organismos oficiales.

CERCA DE LA UNIVERSIDAD, PRÓXIMOS AL TALENTO DEL FUTURO

UNA PROPUESTA DE VALOR PARA LAS PERSONAS, LA CLAVE PARA IMPULSAR UNA MARCA EMPLEADORA DE REFERENCIA

La dilatada experiencia de Meliá Hotels International permite ofrecer excelentes oportunidades para el desarrollo profesional en un entorno tan dinámico como el hotelero y en una Compañía en la que la diversidad es un factor diferencial. Además, elementos y atributos como la gran presencia internacional, el crecimiento continuo y una excelente reputación corporativa, unida a unos sólidos valores que ubican a la persona en el centro, completan una excelente propuesta de valor para las personas.

La combinación de estos atributos ha permitido a Meliá Hotels International ser reconocida como una de las mejores empresas para trabajar por Merco Talento España y Top Employer China, reconociéndose la propuesta de valor para las personas.

Uno de los atributos que mejor define a Meliá Hotels International es su gran diversidad ya que, a lo largo de 60 años, ha permitido configurar un equipo multidisciplinar, internacional en el que trabajan de forma conjunta diversas nacionalidades, culturas, colectivos de diferentes edades y sensibilidades.

CERCA DEL ENTORNO ACADÉMICO PARA COMPARTIR CONOCIMIENTO, EXPLORAR OPORTUNIDADES E IDENTIFICAR TALENTO

La apuesta de Meliá Hotels International por la identificación de talento en entornos académicos de referencia lleva a la Compañía a reforzar su vínculo con el entorno universitario desde numerosas áreas de práctica. De este modo la Compañía puede enriquecer aquellas necesidades identificadas en el Mapa de Talento.

Esta cercanía se percibe a través desde una relación estable con el mundo académico, nacional e internacional, a través de más de 300 acuerdos y colaboraciones en diferentes ámbitos como reclutamiento, investigación, compartición de conocimiento, estudios, becas y formación, entre otros.

En 2016 Meliá Hotels International ha identificado 20 universidades con las que, al ser consideradas estratégicas, se trabajará de forma muy cercana para la consecución de los objetivos de incorporación de talento joven y refuerzo del modelo de diálogo. Estas universidades han sido identificadas dado su alineamiento con la estrategia de Meliá Hotels International, permitiendo estrechar relaciones entre el mundo educativo y la empresa con el fin de asegurar esa empleabilidad futura de nuestros jóvenes.

16
Reconocimiento Merco Talento
+4 vs 2015

Top3
Reconocimiento Top Employer China

20
Universidades estratégicas

+120
Idiomas hablados

+300
Acuerdos académicos

+2.200
Personas en prácticas

14,2%
Personas en formación contratadas

Además, Meliá Hotels International refuerza el vínculo con los entornos académicos para la identificación de talento y para ofrecer oportunidades de aprendizaje en entornos reales de trabajo, tanto en hoteles como en oficinas corporativas.

Fruto de esta apuesta por el talento futuro, Meliá Hotels International ha lanzado "Generation M", un proyecto piloto de itinerarios formativos abierto a becarios actuales de Meliá Hotels International y para alumnos de último curso de entidades que tengan cerrado convenio de colaboración con Meliá Hotels International.

Generation-M

CÁTEDRA DE ESTUDIOS GABRIEL ESCARRER JULIÁ

Tras 15 años de vida, la Cátedra creada en 2002 entre Meliá Hotels International y la Universidad de las Islas Baleares para incentivar la enseñanza, la investigación y la divulgación en turismo, ha sido revisada de forma conjunta entre ambas entidades para impulsar la innovación y su incorporación a la Red de Cátedras de Innovación de la UIB.

La relación implica participación de directivos de Meliá Hotels International en diferentes grados universitarios, intercambios culturales, impartición de talleres y seminarios y períodos de aprendizaje nacional e internacional, así como la realización de proyectos donde la combinación de conocimientos es una parte esencial.

En 2016, se ha desarrollado e impulsado conjuntamente el Master de e-Tourism con el objetivo de facilitar a los alumnos los conocimientos necesarios para afrontar los nuevos retos en la comercialización y el marketing online de las empresas turísticas. Numerosos directivos de Meliá Hotels International participan de forma activa en los diferentes módulos del programa, como parte de sus programas de desarrollo.

GRADO DE CIENCIA, GESTIÓN E INGENIERÍA DE SERVICIOS EN LA URJC

La Universidad Rey Juan Carlos, junto a empresas como Eulen, IBM y Meliá Hotels International fomentan el intercambio científico y facilitan la identificación de áreas de colaboración. Meliá Hotels International forma parte del Comité Operativo del programa desde su lanzamiento. El impulso de este grado busca ir más allá de la transmisión de contenidos técnicos específicos ya que incorpora tecnología, desarrollo de habilidades sociales y analíticas así como un conocimiento del sector servicios, actualmente de escasa presencia en España.

Un año más Meliá Hotels International sigue apoyando esta propuesta innovadora y singular cuyo objetivo es formar profesionales altamente cualificados en el sector de servicios.

UIB Universitat de les Illes Balears

+750.000€
Fondos destinados a investigación en turismo 2011-2016

+55
Alumnos formados en RSC

+45
Alumnos en prácticas

LAS PERSONAS, EN EL CENTRO DE MELIÁ

EL DIÁLOGO DIGITAL CON EL TALENTO EN REDES SOCIALES Y PLATAFORMAS

Meliá Hotels International continúa activando campañas de reclutamiento masivo tradicional denominadas Open Day para dar cobertura a posiciones para nuevas aperturas. En 2016 y de forma alineada con la digitalización de sus procesos de reclutamiento y con formas innovadoras de acercarse al talento, la Compañía ha incrementado de forma notable su presencia y posicionamiento en redes sociales como parte de su apuesta por los medios sociales como canal de comunicación de su propuesta de valor.

Ha llevado el concepto de Open Day a las redes sociales con campañas específicas para potenciar su presencia en redes como #lovemyjob, #OpenDay y #WorkShop en SHIbiza. Ha hecho una importante apuesta por linkedin incluyendo diferentes visualizaciones en función del idioma. linkedin se ha convertido en un partner estratégico para el refuerzo de la marca empleadora de Meliá Hotels International. Esta línea de trabajo está ofreciendo mayores oportunidades de empleabilidad a colectivos que utilizan las redes sociales como canal para la búsqueda activa de oportunidades.

Meliá Hotels International fue reconocida por linkedin por el esfuerzo y los resultados logrados nombrándola "Empresa más atractiva para trabajar" en base a la conversión entre candidatos y visualizaciones en agosto de 2016. La Compañía cuenta con un perfil específico de recursos humanos en twitter: @MHICareers a través del cual se refuerza la comunicación de oportunidades a nivel global. Su objetivo es potenciar este canal como herramienta de apoyo a la estrategia de marca empleadora y reclutamiento.

De forma adicional este año, Meliá Hotels International firmó un alianza con Hosco, plataforma online con acceso a más de 600 universidades de hostelería y turismo a nivel internacional que cuenta con casi 60.000 miembros. A cierre del 2016 Meliá Hotels International cuenta con más de 5.500 seguidores. Durante el mes de octubre de 2016 fue la segunda empresa más atractiva de la plataforma.

PROCESOS DE ACOGIDA CON BASE DIGITAL

Como consecuencia del proceso de crecimiento constante Meliá Hotels International incorpora de forma contínua a personas. Este talento nuevo inicia un proceso de bienvenida y acogida enfocado a facilitar su rápida adaptación al puesto y al conocimiento en detalle de Meliá Hotels International, su cultura y valores corporativos. Aunque el proceso de bienvenida e inducción implica la presentación presencial, sobre todo para perfiles directivos, Meliá Hotels International ha impulsado la digitalización del proceso con el objetivo de estandarizarlo, agilizarlo y asegurar la difusión del conocimiento sobre la Compañía de forma homogénea en todas las regionales. De este modo, Meliá Hotels International adapta el proceso dotándolo de base tecnológica y digital y abre su plataforma de formación online e-Meliá con el objetivo de asegurar el mejor conocimiento desde el inicio. El proceso además permite una mejor monitorización.

El proceso de acogida está abierto tanto a empleados de oficinas corporativas como de hoteles. De hecho, la bienvenida al personal de hotel cuenta además con una herramienta adicional denominada Programa Masterforce.

Masterforce, revisado y actualizado en 2016, forma a empleados como agentes del cambio y líderes del conocimiento de Meliá Hotels International, a la vez que se potencia su papel como embajadores de la cultura y valores de la Compañía en aquellos hoteles que se encuentran en proceso de apertura, rebranding o takeover, reconociéndolos como expertos en su área.

Seguidores

416
Posiciones publicadas
+59% vs 2015

101.135
Candidatos impactados
+71% vs 2015

60.099
Seguidores en twitter
+525% vs 2015

+5.500
Seguidores en Hosco

8.284
Nuevas incorporaciones
21% en España

120
Integrantes Progama Masterforce

19
Hoteles apoyados con Masterforce

LA OPINIÓN DEL EMPLEADO COMO PALANCA DE TRANSFORMACIÓN

La Compañía mantiene un diálogo abierto con sus empleados e integra en sus procesos de mejora las expectativas, reflexiones y opiniones de sus colaboradores. "Tienes la palabra" es el espacio digital que asegura esta comunicación de forma directa y voluntaria sobre aquellos aspectos relevantes en materia laboral, desarrollo profesional y, en general, diferentes materias que afectan de forma directa a sus empleados y cuya opinión es esencial para la mejora continua en la gestión de personas.

La encuesta, con carácter anual, está alineada con los valores corporativos de Meliá Hotels International y es la base para reforzar el futuro de la Compañía integrando las expectativas del cliente interno y la retención del talento.

Como consecuencia de las conclusiones de la encuesta "Tienes la palabra 2015", Meliá Hotels International ha renovado sus oficinas corporativas para hacer de ellas un espacio de colaboración más abierto, dinámico, flexible, sin barreras y para fortalecer la cercanía entre sus equipos. Este proceso de mejora del entorno laboral, mucho más diáfano y ha beneficiado a los casi 650 empleados de oficinas corporativas en España y está mejorando además el trabajo en equipo, la coordinación, la comunicación fluida y las sinergias entre las áreas, y cuya finalización está prevista para el primer trimestre del 2017.

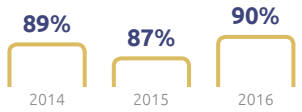
CONCILIACIÓN Y FLEXIBILIDAD, ATRIBUTOS CLAVE PARA LA SATISFACCIÓN

Como medidas de refuerzo para impulsar una organización productiva, ágil y eficiente, y en aras de avanzar en su transformación cultural, Meliá Hotels International sigue avanzando en la incorporación de medidas para la conciliación de la vida personal y profesional de sus empleados. En 2016 cabe destacar las siguientes:

- Flexibilización de jornada laboral para empleados de oficinas corporativas, finalización anticipada los viernes y jornada continua, sin afectación a la retribución, para madres con hijos menores de tres años
- Introducción de horario de verano para todos los empleados de oficinas corporativas
- Acuerdos especiales con guarderías cercanas a hoteles u oficinas corporativas
- Campamentos para hijos de empleados en la oficina corporativa de Madrid, para periodos no lectivos

RETRIBUCIÓN, COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

Meliá Hotels International ofrece a sus empleados un completo plan de beneficios sociales que, englobado en la Política de Recursos Humanos de la Compañía, complementa la Política de Compensación y Beneficios y refuerza el compromiso de la Compañía con sus empleados. Este plan tiene dos vertientes, con beneficios sociales de carácter global, al alcance de todos los miembros de Meliá Hotels International y beneficios específicos, a los que se pueden acoger determinados países y colectivos atendiendo a su rol en la organización, a un modelo de adaptación a la diversidad cultural, del entorno y a los usos y costumbres propios de cada país, lo que refuerza el vínculo de la Compañía con sus equipos, así como un modelo de retribución flexible en el acceso a determinados productos y servicios.



Participantes encuesta clima

8,5 Índice de compromiso +0,2% vs 2015	**8,0** Índice clima laboral +0,6% vs 2015	**8,1** Cultura & valores +0,6% vs 2015	**8,2** Reconocimiento profesional +0,7% vs 2015	**8,9** Imagen de la compañía = vs 2015	**8,2** Responsabilidad & sostenibilidad +0,5% vs 2015
8,2 Índice de satisfacción +0,2% vs 2015	**8,1** Motivación = vs 2015	**8,9** Orgullo de pertenencia +0,3% vs 2015	**8,6** Recomendación como empresa +0,4% vs 2015	**8,0** Estabilidad laboral +1,0% vs 2015	
7,8 Trabajo en equipo +1,3% vs 2015	**7,8** Entorno y medios de trabajo +0,8% vs 2015	**6,1** Horario y conciliación -9,3% vs 2015	**8,0** Comunicación interna +0,4% vs 2015	**8,2** Igualdad +0,6% vs 2015	
+700 Beneficiarios plan retribución flexible (España)	**50%** Dirección hotel plan retribución flexible (España)	**850** Otros beneficios (productos) +50,0% vs 2015	**51,4%** Empleados tarjeta Estrellas	**12,8 Mn€** Producción vinculada a tarjeta Estrellas +3,4% vs 2015	**1,4 Mn€** Retribución flexible (España)

ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO, LOS CIMIENTOS PARA ENFRENTARSE A LOS NUEVOS RETOS

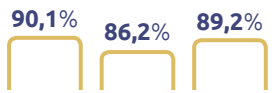
Tras la consolidación del performance review como herramienta para gestionar y avanzar en el desempeño de las personas, Meliá Hotels International ha evolucionado hacia un modelo de performance management.

Este nuevo formato digital, más ágil, sencillo y práctico, pone el foco en el desarrollo futuro del empleado al incorporar sus expectativas y la identificación de talento desde el análisis del potencial de las personas y sus competencias. El momento de la evolución de las personas, es un momento clave para los empleados ya que pueden recibir feedback directo por parte de su responsable o directivo, en el marco del modelo de liderazgo de Meliá Hotels International y transmitir inquietudes como la implicación directa en iniciativas de voluntariado corporativo o formar parte del colectivo de formadores internos de Meliá Hotels International, entre otras. Estos dos últimos puntos han sido incorporados en 2016 con el objetivo de enriquecer el perfil de los empleados de Meliá Hotels International y potenciar el factor humano como factor de cambio interno y externo, al poder identificar personas que ofrecen sus competencias y conocimientos al servicio de la sociedad.

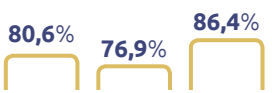
El enriquecimiento del perfil permite además a Meliá Hotels International gestionar mejor el desarrollo de las personas y su movilidad, en un momento en el que existen importantes oportunidades fruto del crecimiento internacional de la Compañía.

Los resultados, además, ofrecen a Meliá Hotels International contar con información clave de cara a la definición de retos profesionales, facultando a los gestores de equipos una gestión integral de sus colaboradores con una base objetiva y de mejora continua. Con este nuevo enfoque, el evaluador para a ser un coach y un referente para el evaluado en su proceso de desarrollo que, sin duda, permitirá mejorar la empleabilidad presente y futura de los participantes.

Implicados performance management



Evolución cultura feedback



Expectativas positivas de futuro

Percepción de reconocimiento

86%
Satisfacción proceso performance

45%
Colectivo para voluntariado

53%
Colectivo para formador interno

MY COMPANY
Contenidos aplicables a todos los puestos y posiciones

MY WAY
Entorno de aprendizaje de acceso ilimitado con contenidos adecuados a las necesidades de los empleados

MY PERFORMANCE
Programas formativos vinculados al desarrollo de las competencias evaluadas en el performance management

MY ACADEMY
Itinerarios formativos dirigidos a colectivos claves o críticos

2015	2016	
2.921	3.401	Usuarios e-Meliá
27,5%	57,9%	Usuarios activos
0:51	1:59	Promedio horas formación

85,9% Satisfacción usuario

+60 Cursos formativos online

+400 Vídeos disponibles

+300 Manuales disponibles

+800 Documentos actualizados

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE, CLAVE PARA ALINEAR LAS EXPECTATIVAS DEL EMPLEADO Y LA ESTRATEGIA

En 2016 se cumple el 1er aniversario de la nueva plataforma de conocimiento y aprendizaje e-Meliá. Además de acercar herramientas y formación continua a las personas, la plataforma se ha posicionado como un factor clave en búsqueda de la eficiencia al dotar a los empleados de un canal esencial en la formación y conocimiento sobre la Compañía y participar de forma activa en su evolución. La digitalización de los procesos formativos en Meliá Hotels International ha tenido una excelente acogida por parte de los más de 3.400 usuarios tanto por la calidad de los contenidos como por su agilidad y dinamismo.

A esta mejora de la productividad y potenciación del conocimiento interno han contribuido la divulgación, a través de e-Meliá de los análisis y mejoras realizadas por diferentes áreas como management control, sales & marketing, brand management, legal & compliance, así como los más de 60 manuales de procedimientos corporativos difundidos y traducidos en cinco idiomas (español, inglés, alemán, francés y portugués).

Supone la materialización de una filosofía, metodología y líneas de formación innovadoras con el objetivo de que la experiencia de aprendizaje sea única. La filosofía de learn & experience propone una forma diferente de entender el aprendizaje en un entorno laboral, en la que el empleado lidera su propio desarrollo. Estos desarrollos contribuyen a mejorar la capacitación de las personas y, por supuesto, a fidelizar y retener el talento. A través de e-Meliá cada colaborador puede elegir el tipo de formación que mejor se adapta a sus necesidades y expectativas de autoaprendizaje continuo y el lugar en el cual quiere vivirlas a través de los siguientes estadios: My company, My way, My perfomance & My academy. En definitiva, e-Meliá está estructurada para impulsar valores corporativos como la excelencia y la innovación.

NUEVOS RETOS, NUEVAS OPORTUNIDADES FORMATIVAS ADAPTADAS

FORMACIÓN ESPECÍFICA PARA HACER FRENTE A UN CONTEXTO DINÁMICO Y EN CONSTANTE EVOLUCIÓN…

El crecimiento de Meliá Hotels International en presencia, países y culturas, nuevos productos, enfoques innovadores y segmentos de clientes, entre otros, requiere dotar a los equipos de acceso a una oferta formativa y capacitación interna de calidad, innovadora y con un claro enfoque hacia la mejora del servicio, que ha llevado a Meliá Hotels International a impulsar nuevos programas formativos específicos uniéndose a socios de referencia en las diferentes materias. Una Compañía líder en una industria que se transforma de forma permanente debe ofrecer contenidos adaptados a las nuevas necesidades y expectativas.

	PERSONAS FORMADAS	HOTELES IMPLICADOS	
PASSION FOR LEADING Fortalecer el liderazgo, desarrollar el compromiso, el talento y la involucración de las personas en la superación de los retos	35	35	UPselling Consulting
PASSION FOR COOKING Potenciar los conocimientos técnicos vinculados a cocina, acercando a los chefs nuevas tendencias de alta gastronomía e impulsando la innovación	35	31	basque culinary center
OWN THE CITY SECRETS Reforzar la calidad de la conversación entre empleado y cliente, incorporando nuevas técnicas y herramientas para promover el diálogo con el huésped	1.353	50	coocrea
FORMACIÓN DIRECTIVA Desarrollar el pensamiento creativo y la inteligencia colaborativa como medios para innovar y gestionar el cambio	76	14	CECE eCornell
REBRANDING Un negocio en constante cambio exige mantener actualizados a los equipos en aspectos vinculados a las marcas, atributos, producto y servicios	2.249	26	MELIÃ HOTELS INTERNATIONAL

…Y UN MODELO DE DESARROLLO QUE IMPULSA EL TALENTO DESDE LA IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES REGIONALES

La definición del mapa de talento está al servicio del proceso de crecimiento de la Compañía. Este proceso tiene en la promoción interna y el desarrollo profesional de los empleados su pilar.

2016 ha sido un año de avances en los objetivos de previsión y planificación estratégica de talento habiéndose ampliado el ámbito de análisis a posiciones clave corporativas, perfiles directivos y mandos medios de hotel. Este análisis ha permitido dotar al mapa de talento de una mayor precisión y detalle para extraer más información a corto, medio y largo plazo acerca de las necesidades del talento clave. Esta visión global permite a Meliá Hotels International afrontar con mayores garantías de éxito los retos estratégicos como Compañía en el desarrollo de las personas.

Meliá Hotels International, de este modo, sigue adelante en su proceso de adaptación y evolución hacia un modelo de transformación organizativa y cultural, enfocado a potenciar una compañía ágil, eficiente e innovadora, con el apoyo de la tecnología y con el desarrollo de su talento interno como elemento clave para el futuro.

Durante el año 2016 el mapa de talento ha permitido dar soporte a 60 procesos, tanto de apertura o rebranding de hoteles en todo el mundo, como reforzar posiciones en áreas corporativas a nivel internacional.

La internacionalización y diversidad del equipo humano de Meliá Hotels International es un valioso activo que contribuye a expandir la riqueza del know-how de la organización. Los programas de desarrollo interno, ya consolidados, han avanzado de forma significativa tanto en el desarrollo de programas de talento en hoteles como en posiciones corporativas.

La apuesta por el soporte digital ha resultado un elemento clave para dotar a las personas implicadas de entornos de aprendizaje ágiles y dinámicos que permitan potenciar su transversalidad y el desarrollo de sus competencias de liderazgo.

Para potenciar la movilidad interna y el desarrollo profesional Meliá Hotels International dispone, además de programas de mentoring y coaching, de diferentes canales con destinatarios y objetivos diferentes.

Opening – oportunidades en hoteles de nueva apertura

Moving Up – oportunidades en oficinas, funciones corporativas y regionales

Apúntate – oportunidades de movilidad entre hoteles para miembros del staff

492.181
Horas formación

16.054
Cursos formación

71,4%
Promoción interna (directivos)

586
Personas en desarrollo y cantera (directores hotel)

176
Vacantes publicadas (moving up)

7,8
Formación y desarrollo
+1,2% vs 2015

EMPLEABILIDAD Y APOYO AL TALENTO EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD

IMPULSO DE LA INTEGRACIÓN Y EL DESARROLLO DE TALENTO EN COLECTIVOS EN RIESGO

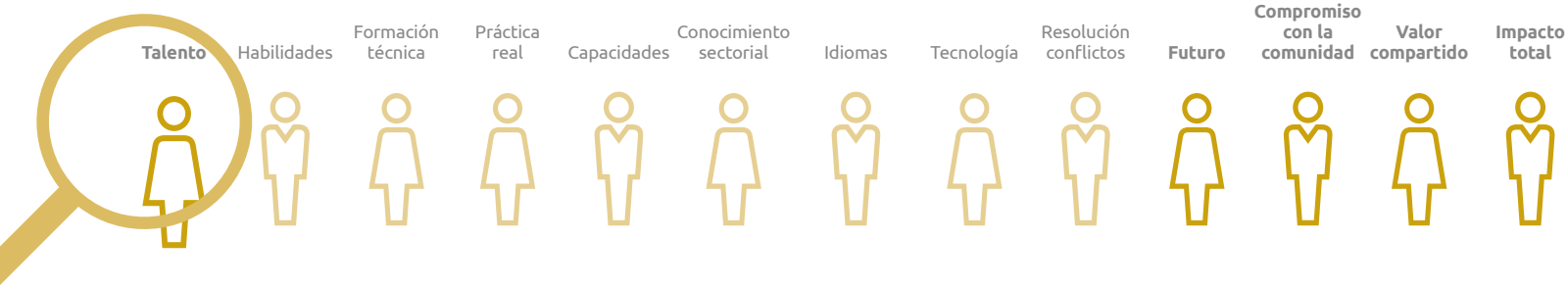
Meliá Hotels International busca generar valor compartido a la sociedad y presta especial atención a colectivos en riesgo de exclusión. En 2014 Meliá Hotels International incorporó a su estrategia global de RSC el impulso de la empleabilidad a través de iniciativas que proporcionen una mejor cualificación a personas que puedan desarrollarse en el sector turístico y que actualmente se encuentran en riesgo de exclusión.

El impulso se lleva a cabo de forma colaborativa y en plataforma, clave para la puesta en marcha de iniciativas enfocadas a favorecer la empleabilidad de jóvenes en riesgo, potenciando sus habilidades y capacidades más allá de la formación técnica teórica.

De este modo Meliá Hotels International, además de ofrecer oportunidades para el crecimiento de sus equipos, comparte con colectivos en riesgo oportunidades para su incorporación al mundo laboral.

Meliá Hotels International apoya a entidades sociales que trabajan con colectivos de jóvenes en riesgo de exclusión que han demostrado talento, vocación y compromiso para desarrollarse profesionalmente en la hostelería.

El vínculo que Meliá Hotels International establece con estas entidades tiene vocación de largo plazo, compromisos y objetivos compartidos y roles y funciones determinadas enfocadas a mejorar las opciones de empleabilidad de estos colectivos. Las entidades facilitan la selección de candidatos atendiendo al perfil profesional demandado por Meliá Hotels International para favorecer su integración con los equipos profesionales de la Compañía y abrir opciones para integrarse en el equipo en un futuro.



1ª EXPERIENCIA PROFESIONAL. 3ª EDICIÓN

En 2016 el proyecto ha iniciado su 3ª edición con un colectivo de 150 nuevos participantes. La iniciativa ha crecido y, junto a Meliá Hotels International, nueve empresas apuestan por potenciar la empleabilidad de estos jóvenes que han abandonado los estudios. Diez de estos jóvenes se han unido a Meliá Hotels International para potenciar su proceso de aprendizaje en hotelería, que seguirá apostando por la combinación entre formación técnica de primer nivel, desarrollo de prácticas en un entorno real, formación en valores, idiomas y nuevas tecnologías. El 40% de los participantes en la 2ª Edición (2015) ya se han incorporado al equipo de Meliá Hotels International.

Tras el aprendizaje en las dos ediciones anteriores, este año la apuesta conjunta ha llevado a dimensionar un grupo más reducido de alumnos, extendiendo la duración del programa de cuatro a siete meses con el objetivo de ofrecer un aprendizaje más intenso que aumente la empleabilidad de los jóvenes. En esta nueva edición Meliá Hotels International sigue potenciando la compartición de experiencias, know-how hotelero, gestión de personas y atención al cliente puesta al servicio de la empleabilidad de este colectivo. Para el impulso de este proyecto, además de la labor de selección y gestión realizada por Pinardi, es esencial la contribución de JP Morgan como patrocinador y de la Fundación Accenture como socio tecnológico.

Durante la Feria Internacional de Turismo FITUR 2017, el grupo de jóvenes se unión al equipo de Meliá Hotels International al atender el cocktail diseñado por los hermanos Torres, referentes de la gastronomía internacional.

10
Participantes contratados (hoteles Madrid)

10
Nuevos alumnos en formación

Participantes de la 1ª Experiencia Profesional con Gabriel Escarrer, Vicepresidente & CEO de Meliá Hotels International, en FITUR

Participantes de la 1ª Experiencia Profesional con los hermanos Torres, en FITUR

Pinardi accenture J.P.Morgan

PROYECTO
#coachExit

#COACHEXIT, COACHING DE LA MANO DE LA FUNDACIÓN EXIT

En 2016 Meliá Hotels International se ha unido a la iniciativa de voluntariado corporativo de la Fundación EXIT para impulsar la empleabilidad de jóvenes en riesgo a través del coaching y mentoring. Mediante el proyecto #CoachExit, los participantes han recibido orientación por parte de voluntarios de Meliá Hotels International con el objetivo de encontrar la motivación necesaria para continuar con sus estudios, así como orientación profesional desde la realidad de la empresa, a la vez que aumentan su autoestima. Nueve voluntarios de Meliá Hotels International, entre directores corporativos y de hotel de las regionales de España y EMEA han participado en las ediciones de Palma de Mallorca y Barcelona.

Voluntarios y participantes en el hotel Meliá Palas Atenea (Palma)

9 Voluntarios

MODELO DE RSC INTEGRADO EN EL ENTORNO PARA FAVORECER LA CONTRATACIÓN LOCAL, EL IMPACTO SOCIAL Y LA FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA FAVELA ROCINHA, EN RÍO DE JANEIRO, BRASIL

La generación de oportunidades para los jóvenes a través de la formación de calidad ha llevado a Meliá Hotels International a impulsar una iniciativa de formación y empleabilidad en el recién inaugurado hotel Gran Meliá Nacional Río de Janeiro. Junto al centro Carioca de Formaçao Profesional y la Escola Carioca de Hotelaría e Gastronomía, se ha impulsado un proyecto conjunto de empleabilidad para fomentar el desarrollo de habilidades técnicas y personales con 300 horas formativas. Además, el hotel patrocina de forma directa, a un colectivo de 32 alumnos, su formación anual. Directivos imparten más de 20 horas de clases magistrales como complemento del programa formativo. Además, la prioridad del hotel para la captación de talento local impulsó un Open Day de tres días de duración enfocado a la contratación de personal local, residente en la Comunidad Rocinha.

RECLUTAMIENTO LOCAL

3	+580	+8%
Jornadas selección	Candidatos participantes	Contración directa

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

32	9.600	+115.000 R$
Alumnos patrocinados	Horas formación	Inversión patrocinio

300	+3.500 R$
Horas formación por alumno	Inversión por alumno

CALVIÁ BEACH, ENTORNO ABIERTO AL APRENDIZAJE DE CALIDAD A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN DUAL JUNTO A AMADIP ESCOLA PROFESSIONAL

Esment Escola Professional impulsa un modelo de formación dual desde abril de 2015. Desde entonces, ha lanzado tres promociones (abril 2015, octubre 2015 y abril 2016) y Meliá Hotels International ha asumido el liderazgo en el impulso de la 3ª edición a través de las siguientes vías de colaboración:

- Difusión en sus canales de comunicación de la convocatoria del proceso de selección
- Participación en una jornada de puertas abiertas para presentar Meliá Hotels International a los candidatos
- Implicación directa en la selección de candidatos y en las pruebas de competencias y actitudes
- Participación directa en la formación para tutores de Meliá Hotels International, liderado por el equipo de Esment Escola
- Puesta en marcha de una formación adicional y complementaria para el grupo durante los meses de menor actividad hotelera

Es la primera vez que Meliá Hotels International, en Mallorca, se embarca en un proyecto de estas características para apoyar modelos formativos que combinan la formación teórica con la formación práctica en el puesto de trabajo. Junto a Esment Escola Professional, entidad de referencia en Mallorca, Meliá Hotels International ha abierto las puertas de sus hoteles en Calviá para que catorce jóvenes con vocación adquieran conocimiento, práctica, experiencia laboral remunerada y una cualificación profesional que mejore sus condiciones de acceso al mercado laboral.

En el modelo de Esment Escola, los aprendices pueden optar a una oferta formativa de nivel II de certificado de profesionalidad, en la familia de hostelería, con dos vertientes, técnico en cocina y técnico en servicios de restauración. La formación incluye además, 720 horas de formación en idiomas (inglés y alemán), durante un período de tres años que alterna semanas de trabajo efectivo en hoteles y semanas de formación teórico/práctica en Esment Escola. Meliá Hotels International ha hecho una importante apuesta por potenciar la formación de los jóvenes con dificultades de inserción como palanca para su desarrollo. Por ello, la Compañía quiere dar una oportunidad a jóvenes que no tienen ni formación ni experiencia laboral, con el objetivo adicional de concienciar a la sociedad sobre modelos de formación técnicos, que den respuesta a los nuevos retos y necesidades sociales y que constituyen auténticos motores de competitividad en países en los que existen altas tasas de desempleo y fracaso escolar.

14
Alumnos patrocinados

720
Horas formación
En idiomas

EMPLEABILIDAD Y APOYO AL TALENTO EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD

AUSBILDUNG, IMPULSANDO LA FORMACIÓN DUAL EN ALEMANIA

Meliá Hotels International ha integrado en Alemania la formación dual (Ausbildung) con el propósito de impulsar una formación de calidad que combine la técnica con el desarrollo de práctica real en hoteles. Este modelo de trabajo es asumido por la Compañía como un mecanismo clave para contribuir a la profesionalización del aprendizaje en entornos reales, de colectivos jóvenes a los que, en primer lugar, dotar de una oportunidad de aprendizaje y, por otro, para la identificación de talento joven que pueda incorporarse a la Compañía en posiciones clave en los hoteles.

De este modo, Meliá Hotels International en Alemania asume los programas definidos por IHK, la Cámara de Comercio de Alemania (Industrie- und Handelskammer). Los principales programas formativos en los cuales Meliá Hotels International participa son los siguientes:

- Programa generalista para hotel (Hotelfachmann/Hotelfachfrau)
- Programa enfocado a F&B (Restaurantfachmann/Restaurantfachfrau)
- Programa enfocado a departamentos de back-office (Hotelkaufmann/Hotelkauffrau)
- Programa enfocado a cocina (Koch/Köchin)

Meliá Berlin

28
Hoteles implicados

328
Alumnos patrocinados

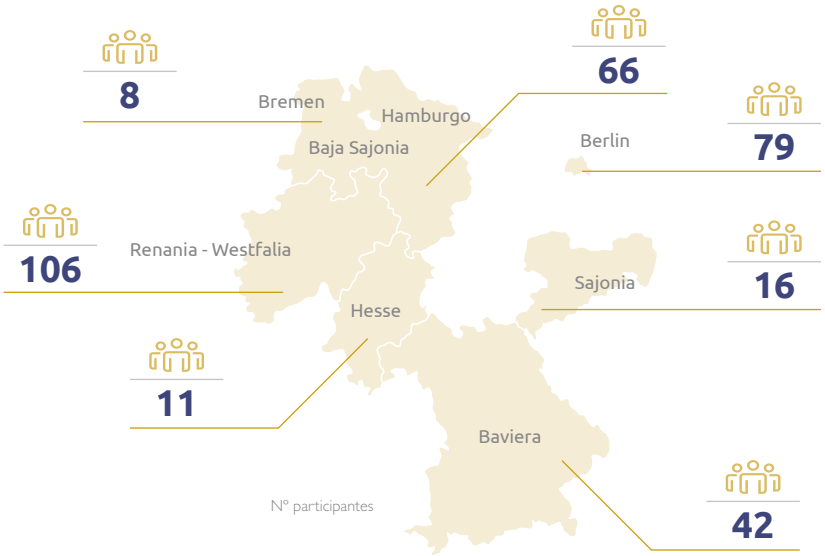
+120.000
Horas formación técnica (cámara de comercio)

+305.000
Horas formación práctica (hoteles)

2,7 Mn€
Inversión vinculada al programa

11%
Contratación directa

DISTRIBUCIÓN DE ALUMNOS



PROGRAMAS FORMATIVOS PARA LA MEJORA DE LA EMPLEABILIDAD

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Trabajo en cocina	Atención al cliente y restauración	Recepción (front-desk)
Trabajo en servicio	Marketing	Comercial & ventas
Trabajo en economato	Pisos	Administración
	Control de mercaderías	Liderazgo

Oficinas corporativas Meliá Hotels International

SUMINISTRO RESPONSABLE

GENERACIÓN DE VALOR ECONÓMICO

GRI 204-1
GRI 308-1
GRI 414-1

El constante crecimiento internacional de Meliá Hotels International, la renovación de sus marcas, la incorporación de nuevos productos hoteleros, de ocio y gastronomía han llevado a la Compañía a la revisión de su estrategia de compras. Está revisión tiene como objetivo la búsqueda del equilibrio entre la globalización del proceso de aprovisionamiento, la obtención de economías de escala y el impacto local a través de la incorporación de nuevos proveedores, globales y de proximidad, que contribuyan al proceso de mejora continua.

Actualmente, Meliá Hotels International cuenta con centrales de compras en España, Alemania, Italia, México y República Dominicana y está en proceso de incorporar de forma progresiva nuevos países al sistema de gestión global de suministro.

Meliá Hotels International junto a sus proveedores quiere generar valor económico y social a través de alianzas duraderas con entidades responsables con las que comparte sus propios compromisos y modelo de RSC. Por este motivo, Meliá Hotels International impulsa la compra de productos sostenibles y un ejemplo de ello es la adquisición de almohadas fabricadas de forma eficiente, con materias primas sustitutivas de derivados del petróleo que han permitido importantes ahorros de agua en su proceso productivo, de eficiencia energética y de instalación de sistemas de distribución de agua filtrada, entre otros.

Esta confianza requiere enfocar la exploración conjunta de oportunidades, prestación de aprovisionamientos de calidad e impulsar un modelo de relación con sus proveedores en el que la RSC cuenta con un espacio esencial en la fijación de objetivos y compromisos conjuntos entre las partes.

Para asegurar la coherencia entre el modelo de aprovisionamiento y el modelo de RSC, los proveedores de Meliá Hotels International son seleccionados en base a criterios definidos y transparentes que aseguren que los compromisos de la Compañía son conocidos, compartidos e impulsados por sus proveedores de modo que los criterios de sostenibilidad, ética y responsabilidad se extienden a la cadena de suministro.

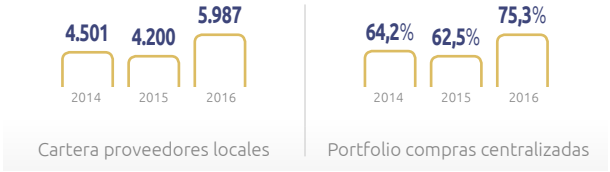
Este vínculo de confianza entre Meliá Hotels International y sus proveedores hace que éstos sean invitados a implicarse en causas de carácter social y llamamientos para contribuir a emergencias humanitarias y crisis, entre otras.

Por otro lado, la contribución de Meliá Hotels International a las economías locales se materializa a través de la apuesta por una cadena de suministro de proximidad e inclusiva. Así, Meliá Hotels International incluye entre su portfolio producto local, de km0 y también servicios prestados por centros especiales de empleo con el objetivo de potenciar la integración laboral de colectivos con discapacidad. Estos centros especiales son entornos laborales que cuentan con, al menos, un 70% de su plantilla con discapacidad. Este año, la apuesta por los CEE ha sido reconocida y agradecida por Amadip Esment, centro líder en integración de colectivos en riesgo en Mallorca con el que Meliá Hotels International colabora de forma importante desde hace ya varios años.

El compromiso de Meliá Hotels International se hace extensivo a otros colectivos con necesidades especiales en el ámbito gastronómico como, por ejemplo, celíacos. Meliá Hotels International cuenta como aliado con la Federación de Asociaciones de Celíacos de España (FACE), para asegurar el conocimiento, gestión y formación adecuada en atención, preparación y diseño de oferta gastronómica para este colectivo.

FACE
Federación de Asociaciones de Celíacos de España

PRINCIPALES MAGNITUDES (VISIÓN CENTRALIZADA)



PROVEEDORES POR FAMILIAS DE PRODUCTO

VOLUMEN DE COMPRAS POR FAMILIAS DE PRODUCTO

OTRAS MAGNITUDES

pikolin

APOSTANDO POR EL USO RESPONSABLE DE PRODUCTOS QUÍMICOS, DE BAJO IMPACTO MEDIOAMBIENTAL Y RESPETUOSOS CON LAS PERSONAS.

Junto a Sealed Air, partner desde hace más de 35 años, Meliá Hotels International está potenciando a nivel global el uso responsable de productos químicos para limpieza de suelos y maquinaria, así como la inclusión de detergentes, ambientadores y jabones de manos de bajo impacto medioambiental. La gestión de estos enfoques no son nuevos en la realidad de Meliá Hotels International. En 2010 este proveedor inició un proceso de transformación en la línea de producción y embalaje de sus productos, haciendo éstos más sostenibles y respetuosos con el medio ambiente. Meliá Hotels International se ha beneficiado de forma directa de este cambio en el proceso productivo de su proveedor.

Ahorro de energía | Consumo agua | Emisiones indirectas | Reducción de residuos | Costes de cumplimiento | Disminución bajas laborles

Sealed Air Diversey Care

-43,6%	+80,6%	-20,3%	-31,1%
Embalajes plásticos	Embalaje cartón	Residuos totales	Emisiones de CO_2

IMPULSANDO EL CONSUMO DE AGUA A TRAVÉS DE SISTEMAS INNOVADORES DE PURIFICACIÓN DEL CICLO DE AGUA JUNTO A SOCIOS DE REFERENCIA

Meliá Hotels International avanza en la implantación de sistemas innovadores de suministro de agua a sus clientes a través de propuestas de valor que permitan la búsqueda del equilibrio entre la calidad esperada por sus clientes y el respeto al medioambiente. Durante el año 2016 ha impulsado un proyecto piloto en el hotel Meliá Caribe Tropical (República Dominicana) junto a Vero Water, proveedor líder de soluciones de distribución de agua purificada, para ofrecer un sistema de agua con y sin gas eficiente, sostenible y de calidad, a través de la implantación de un proceso innovador de purificación de agua embotellada. A lo largo del año nuevos hoteles como el Meliá Orlando (EE.UU.) y el Gran Meliá Puerto Rico así como la oficina corporativa de Meliá Hotels International, ubicada en Miami, se han unido al proyecto. Este sistema permite a los restaurantes de los hoteles purificar agua y embotellarla, sin perder calidad y eliminando la generación del residuo plástico generado por el consumo de agua embotellada tradicional.

Este sistema supone un importante avance en el impacto medioambiental ya que los sistemas de purificación propuestos eliminan impurezas, productos químicos e imperfecciones sin perjudicar la calidad del agua consumible por el cliente, reduciendo además espacio de almacenaje, costes económicos y tiempo por la gestión logística del producto.

631.032	21.013	-49,3%	+3,9%
Reducción de botellas y bidones (1,5 l & 20 l)	Ahorro plásticos (Kgs)	Impacto económico (ahorro)	Impacto económico mejora productividad

MELIÃ CARIBE TROPICAL
PUNTA CANA - ALL INCLUSIVE

vero Inspired Living

MEDIOAMBIENTE
GESTIÓN DE RECURSOS RESPONSABLES

GRI 305-1 GRI 305-3
GRI 305-2 GRI 305-5

Contribuir a preservar el entorno medioambiental y paisajístico, velando por el impacto de su actividad turística y fomentando, a la vez, una conciencia y sensibilidad en sus Grupos de Interés es el compromiso de Meliá Hotels International. El cambio de paradigma y las circunstancias medioambientales actuales hacen que el sector turístico deba asumir un rol de liderazgo en la lucha contra el cambio climático, la gestión eficiente de los recursos y el impulso de la innovación al servicio de la sostenibilidad.

Meliá Hotels International continúa avanzando en la integración, en su modelo de negocio, de programas de eficiencia energética y de un consumo responsable de los recursos, apostando por el control, la gestión y la mitigación de los riegos asociados, en todo el ciclo de un inmueble hotelero, desde el diseño, reforma o rehabilitación de un hotel.

Este año, la Compañía ha realizado una importante inversión vinculada a la eficiencia energética y a la integración de criterios de sostenibilidad y, de nuevo, ha sido reconocida por el índice Carbon Disclosure Project (CDP) como empresa turística líder en la lucha contra el cambio climático. Este reconocimiento permite a Meliá Hotels International acercar a sus grupos de interés un factor considerado clave en la matriz de materialidad y a impulsar los compromisos asumidos en la COP21 de Paris (2015), de forma alineada con los Principios de Global Compact.

Además, este compromiso es compartido por sus clientes, tal y como demuestra el hecho de que el 45% de los huéspedes de Meliá Hotels International han manifestado expectativas a favor del medioambiente. De este modo, la estrategia de Meliá Hotels International integra una gestión proactiva de los riesgos y oportunidades de naturaleza medioambiental.

El Proyecto SAVE de Meliá Hotels International, consolidado desde hace ya 10 años está enfocado a monitorizar de forma permanente la apuesta por la eficiencia energética, hídrica e integrar los estándares sostenibles de la Compañía en sus procesos de diseño y construcción.

CDP
DRIVING SUSTAINABLE ECONOMIES

Meliá Hotels International lidera un año más la lucha contra el cambio climático en la industria turística
Score A-

HUELLA DE CARBONO MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

	2016	2015	2014
Scope 1	48.002	47.945	49.144
Scope 2	165.645	163.905	177.274
Scope 3*	55.434	51.863	42.022
Total (tCO_2)	269.081	263.712	268.440

* Scope 3 incluye: emisiones derivadas de la gestión de residuos con alcance España y el transporte de empleados a sus lugares de trabajo y viajes de negocios

-6,7% Emisiones CO_2

-11,6% Emisiones CO_2 / estancia

-11,9% Consumo electricidad (kwh/ estancia)

-8,0% Consumo agua (m^3/estancia)

-3,27% Huella carbono ($tnCO_2$/estancia) vs 2015

-12,3% Consumo combustibles (Kwh/estancia)

214 Hoteles SAVE (90,7% de portfolio)

SOLUTIONS COP21 PARIS 2015

GRI 302-4
GRI 302-5

EMISIONES (SCOPE 1 + 2)

	Promedio 2012-2016	2012-2016 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
Emisiones CO_2 (Kg)	236.719.819	-6,7%	253.758.191
Por Estancia (Kg)	13,3	-11,6%	15,1

CONSUMO DE AGUA

	Promedio 2012-2016	2012-2016 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
Consumo de Agua (m^3)	8.948.341	-2,9%	9.215.914
Por Estancia (m^3)	0,5	-8,0%	0,6

CONSUMO DE ENERGÍA

	Promedio 2012-2016	2012-2016 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
D.Cooling (kWh)	42.282.830	6239,8%	666.943
D.Heating (kWh)	27.242.134	98,4%	13.732.194
Consumo total de combustible (kWh)	228.175.859	-12,3%	260.255.594
· Propano (kg)	3.704.182	-15,9%	4.404.936
· Gas Natural (m^3)	9.355.606	11,7%	8.372.114
· Gasoleo (L)	6.270.043	-34,5%	9.579.079

CONSUMO DE ELECTRICIDAD

	Promedio 2012-2016	2012-2016 vs 2007-2011	Promedio 2007-2011
Consumo de Electricidad (kWh)	373.725.721	-7,0%	401.805.346
Por Estancia (kWh)	21,0	-11,9%	23,9

PORTFOLIO

84% Iniciativas medioambientales

79% Iniciativas de sensibilización medioambiental a clientes

18% Servicio de alquiler de bicicletas eléctricas

INVERSIÓN EN SOSTENIBILIDAD HOTELERA JUNTO A ALIADOS ESTRATÉGICOS

INVERSIÓN DIRECTA Y FORMACIÓN EN EFICIENCIA, CLAVES PARA ASEGURAR LA SOSTENIBILIDAD Y SU GESTIÓN EN LA OPERACIÓN HOTELERA

La lucha contra el cambio climático, la reducción del impacto medioambiental, la sostenibilidad y el respeto por el entorno están presentes desde el inicio de los proyectos de construcción, reforma y rehabilitación hotelera para impulsar la lucha contra el cambio climático en la operación hotelera. Por ello, tanto en su crecimiento internacional como en la rehabilitación, Meliá Hotels International incorpora criterios de sostenibilidad en las infraestructuras hoteleras, instalando iluminación eficiente, sistemas de frío y calor inteligentes, cocinas eficientes y sistemas para asegurar el control de la gestión energética, entre otros. Además, de apostar por criterios técnicos y tecnológicos, impulsa la capacitación de las personas para asegurar la mejor gestión del activo hotelero desde la perspectiva medioambiental. 2016 ha sido el año en que el hotel Gran Meliá Palacio de los Duques, hotel de referencia de lujo en Madrid cuya inauguración tuvo lugar en noviembre, ha recibido el reconocimiento como uno de los mejores proyectos de rehabilitación sostenible de España.

MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL CONTINÚA REDUCIENDO IMPACTOS MEDIOAMBIENTALES DE LA MANO DE SOCIOS ESTRATÉGICOS ESPECIALIZADOS EN GESTIÓN ENERGÉTICA

Meliá Hotels International apuesta por el desarrollo de iniciativas junto a colaboradores clave a través del uso de modelos ESCO, con el propósito de modernizar las infraestructuras e instalaciones, reducir los costes operativos y de mantenimiento, mejorando la calidad de servicio al cliente.

Además se han impulsado internamente otros proyectos que dan continuidad a las iniciativas, con inversión externa en eficiencia energética, en colaboración con compañías expertas en la materia. De modo global, las actuaciones en este campo han representado una reducción de consumos energéticos y unos ahorros económicos superiores a 900.000€, así como un impacto en reducciones de CO_2 estimadas en 4.111 TCO_2.

EL USO DE ENERGÍAS CERTIFICADAS DE ORIGEN RENOVABLE COMO COMPROMISO

En 2015, la compañía firmó un acuerdo con una importante comercializadora de energía eléctrica, Endesa, para asegurar que todos sus hoteles y oficinas corporativas en España utilizasen el 100% de electricidad renovable hasta finales de 2017. En el 2016 se amplió la iniciativa a los hoteles de Italia firmando un acuerdo con el segundo mayor productor italiano de energía renovable y líder nacional en servicios orientados a la generación de energía respetuosa con el medio ambiente A2A.

8
Hoteles inversión directa

2,4 Mn€
Inversión directa

5.648
Empleados formados eficiencia energética

5.934
Empleados formados eficiencia hídrica

8.245
Empleados formados gestión de residuos

8
Hoteles modelo ESCO

-900.000€
Impacto Económico

-4.111
Emisiones $tnCO_2$

151
Energía certificada origen renovable (hoteles)

2
Paises suministro origen renovable

+80
Puntos de recarga vehículo eléctrico

Meliá Serengueti

AUDITORÍAS ENERGÉTICAS E IMPLANTACIÓN DE PLATAFORMAS DE GESTIÓN ENERGÉTICA BASADA EN LA ISO 50001, BASE PARA EL ANÁLISIS CONSTANTE Y LA MEJORA CONTINUA

Durante el 2016 se ha lanzado un plan de auditorías energéticas afectando a un total de 98 hoteles. El proceso ha analizado la distribución de los distintos consumos energéticos de los edificios y ha definido una línea base energética para cada fuente de energía en cada uno de los hoteles auditados. Además, se ha procedido a revisar el estado actual de las instalaciones obteniendo como resultado unas propuestas de mejora de ahorro y eficiencia energética. El potencial de ahorro que se ha detectado en los 98 hoteles supone una reducción del 14,3% sobre el total del consumo energético de estos establecimientos.

GRAN MELIÁ HOTEL
PALACIO DE LOS DUQUES
MADRID • SPAIN

Gran Meliá Palacio de los Duques reconocido como uno de los mejores proyectos de rehabilitación sostenible de España

CONSUMO ANUAL
EDIFICIOREHABILITADO vs PREVIO A LA REFORMA

-65,7%
Consumo electricidad

-16,7%
Consumo agua

-61,9%
Emisiones CO_2

65.296€
Ahorro económico anual

29.913
Árboles equivalentes

CONCURSO RE THINK HOTEL

UN MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE, CERTIFICADO Y RECONOCIDO

AVANCES HACIA UN MODELO DE HOTELERÍA SOSTENIBLE Y CERTIFICADA

Meliá Hotels International basa su modelo de negocio en una actuación responsable enfocada al aseguramiento de la viabilidad económica de la Compañía y como un proceso de mejora constante en la integración de la sostenibilidad en los procesos del negocio hotelero.

Por ello, en el marco de su estrategia de certificaciones en turismo responsable, Meliá Hotels International trabaja con las principales entidades certificadoras internacionales, avaladas por el Global Sustainable Tourism Council, cuyo foco principal es el turismo como, earthcheck, travelife, biosphere y greenleaders (tripadvisor).

2016 ha sido un año muy activo para Meliá Hotels International ya que ha impulsado de forma importante el reconocimiento por terceros de su compromiso con la sostenibilidad en sus hoteles. Este reconocimiento es clave ya que permite a Meliá Hotels International acercar a sus grupos de interés el avance en la materia, máxime cuando es uno de los asuntos de materialidad clave transmitidos por los grupos de interés y pieza importante de los compromisos públicos asumidos por la Compañía en materia medioambiental. El reconocimiento a Meliá Hotels International en el índice Carbon Disclosure Project (Score A-) pone énfasis en la valoración positiva de la estrategia de la Compañía en la lucha contra el cambio climático de la industria turística y en el avance en los compromisos adquirido en la COP21 de París.

CALVIÁ BEACH, PRIMER DESTINO CERTIFICADO POR EARTHCHECK EN EUROPA

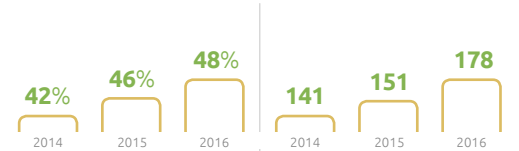
Un importante hito para Meliá Hotels International, en el año de su 60 aniversario, y en el que se han recogido importantes frutos en la apuesta por la transformación del destino Magaluf, ha sido la certificación de todo el proyecto Calviá Beach, que integra la totalidad de los diez hoteles de la zona. En 2016, en línea con el objetivo de dotar a Magaluf de una oferta de mayor calidad, sostenible social y medioambientalmente, Meliá Hotels International ha impulsado junto a earthcheck, referente internacional y aliado de Meliá Hotels International desde hace más de 10 años, la certificación del proyecto Calviá Beach.

Ocho de los hoteles gestionados por Meliá Hotels International en Magaluf han seguido la estela del hotel ME Mallorca que ya cuenta con este sello. La certificación con earthcheck va más allá de la obtención de un sello de turismo sostenible, ya que implica la mejora continua y la medición real del impacto en la gestión de la eficiencia y el uso de los recursos del activo hotelero. Conjuntamente Meliá Hotels International y earthcheck iniciaron el proceso con una fase previa de formación específica a los equipos de los hoteles implicados. Este proceso culminará en 2017 con la certificación del último hotelesrecientemente inaugurado en la zona.

		PARADISUS	GRAN MELIÁ	ME	MELIÃ	INNSIDE	Sol	TRYP
HOTELES CERTIFICADOS		8	8	6	48	6	28	40
HABITACIONES CERTIFICADAS		3.228	1.970	1.400	14.397	765	9.684	6.986
CERTIFICACIONES TURISMO RESPONSABLE		13	11	8	64	7	33	42

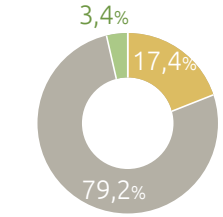
CALVIÁ BEACH CERTIFICADO POR EARTHCHECK

GRI 413-1



Certificados turismo responsable (hoteles)

Certificaciones turismo responsable



Hoteles certificados

EMEA ASIA AMÉRICA

CALVIÁ BEACH

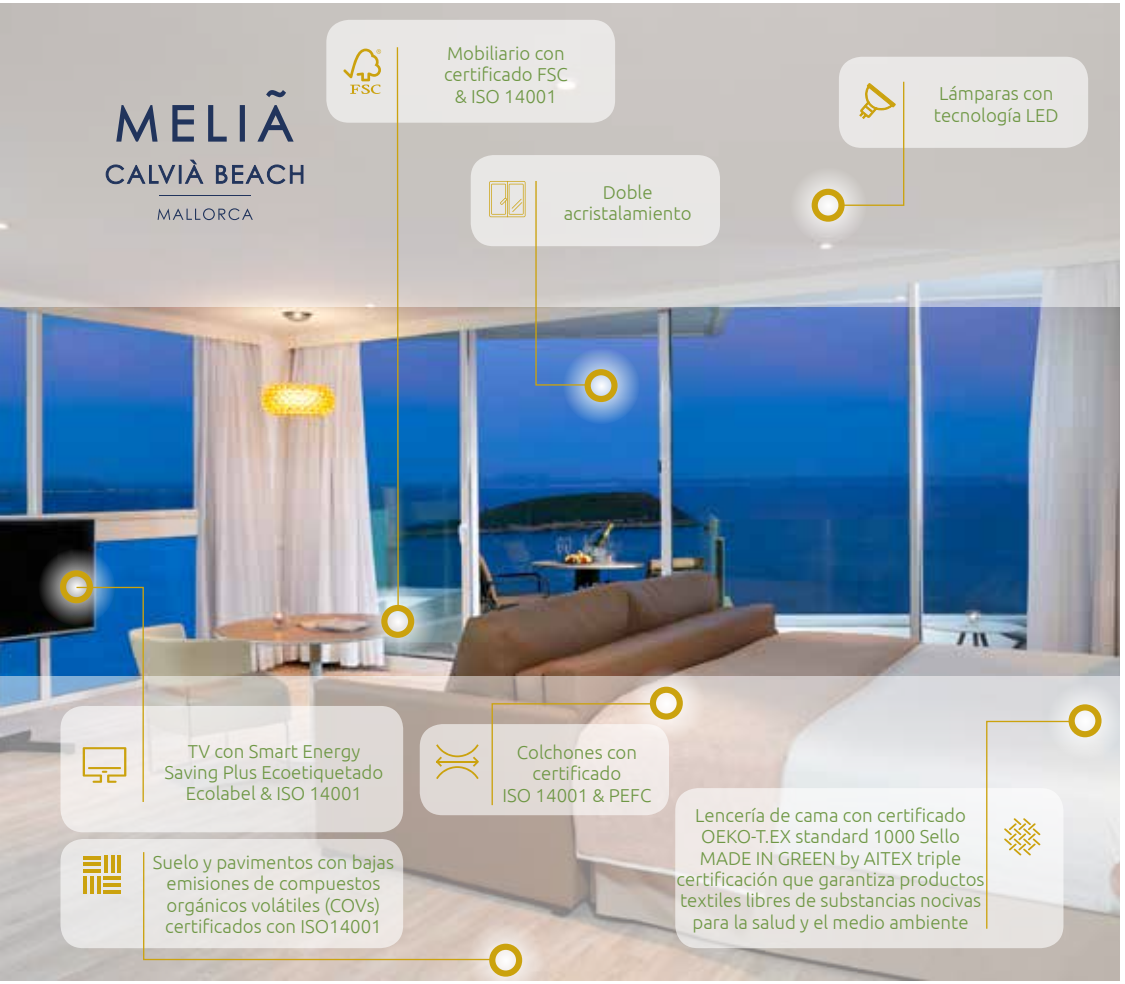
9
Certificaciones earthcheck

+3.000
Habitaciones certificadas por earthcheck

16
Plantilla formada certificación earthcheck

100%
Recogida selectiva de residuos

67%
Portfolio habitaciones certificadas
+19 vs 2015


MELIÃ
CALVIÀ BEACH
MALLORCA
Mobiliario con certificado FSC & ISO 14001
Lámparas con tecnología LED
Doble acristalamiento
TV con Smart Energy Saving Plus Ecoetiquetado Ecolabel & ISO 14001
Colchones con certificado ISO 14001 & PEFC
Lencería de cama con certificado OEKO-T.EX standard 1000 Sello MADE IN GREEN by AITEX triple certificación que garantiza productos textiles libres de substancias nocivas para la salud y el medio ambiente
Suelo y pavimentos con bajas emisiones de compuestos orgánicos volátiles (COVs) certificados con ISO14001

Amenities con productos libres de parabenos y con compuestos naturales como el Aloe Vera
Tissues de celulosa certificados con ISO 14001 & FSC
Lencería de baño con certificado OEKO-TEX standard 1000
Reguladores de caudal
Fontanería con certificado ISO 14001 ecoetiquetado WELL alta calificación en eficiencia hídrica

IMPULSO LOCAL PARA CONTRIBUIR A LA PROTECCIÓN DE LOS DESTINOS

Avanzar en el cumplimiento de los compromisos a favor del entorno, el medioambiente y la biodiversidad requiere implicar a los empleados, más allá de una sensibilización y capacitación que asegure la integración de los principios del turismo sostenible. Como respuesta al compromiso global de la Compañía, los empleados también se adhieren de forma individual impulsando tanto las iniciativas propuestas por los hoteles como por los propios equipos.

COMPENSACIÓN DE EMISIONES A TRAVÉS DE LA REFORESTACIÓN DE LA FINCA SA DUAIA (ARTÁ, MALLORCA)

Compensar la huella de carbono que producen las empresas en su actividad, es también un compromiso y objetivo de las instituciones y empresas medioambientalmente responsables. En esta línea, Meliá Hotels International ha apoyado, en colaboración con Repsol y el Instituto Balear de la Natura (Ibanat), la repoblación, con especies forestales autóctonas, de casi dos hectáreas de superficie quemada en la finca denominada Sa Duaia, en Artá. El Consejero de Medio Ambiente del Gobierno de las Islas Baleares y el Gerente del Ibanat acompañaron a Meliá Hotels International y Repsol en la inauguración de la nueva superficie arbolada, que podrá absorber a lo largo de los próximos 40 años más de 120 toneladas de CO_2, equivalente a las emisiones producidas por 9.519 estancias en los hoteles del Grupo (estimadas en 12,7Kg de CO_2 por estancia).

121	40	2	9.519	12,7
TnCO2 compensadas	Años estimados para compensación	Hectáreas reforestadas especies autóctonas	Estancias equivalentes compensadas	kg CO2 compensados por estancia

COMBINANDO MOVILIDAD SOSTENIBLE Y BIODIVERSIDAD
PROGRAMA "UN AUTO MENOS"

Iniciativa impulsada por el complejo Paradisus Playa del Carmen enfocada a fomentar el uso de la bicicleta para la mejora los hábitos de vida de los empleados del hotel y la reducción de emisiones.

16,8	98	7km
TnCO2 No emitidas	Bicicletas transporte habitual empleados	Promedio distancia diaria por empleado

MOVILIDAD SOSTENIBLE Y BIODIVERSIDAD
PROGRAMA "ECO-TOUR, CONOCE TU ENTORNO"

Iniciativa impulsada para potenciar la conciencia en el cuidado de las tortugas marinas, la importancia de los ecosistemas costeros de la Riviera Maya y el manejo adecuado de los residuos sólidos. Empleados y huéspedes pueden visitar el manglar dos días a la semana para conocer su riqueza ambiental y la necesidad de protegerlos.

432
Participantes

Paradisus Playa del Carmen

POSICIONAMIENTO SOCIAL A FAVOR DE LA INFANCIA

PRESENTES PARA PROTEGER SU FUTURO

Meliá Hotels International, como empresa familiar, tiene en la defensa de los Derechos de la Infancia el eje vertebrador de su estrategia de RSC y una palanca esencial para reforzar el futuro de las sociedades de las que forma parte y dotar a la infancia local de un futuro mejor.

Para asegurar la generación del mayor beneficio para uno de los colectivos más vulnerables en gran parte de los destinos en los cuales Meliá Hotels International opera, la Compañía se apoya en aliados estratégicos que, como UNICEF, permiten generar un impacto positivo en el terreno a través de la implicación activa de los empleados, clientes y proveedores.

Fruto de esa implicación y la confianza de todos los grupos de interés, este año 2016 se han duplicado los objetivos establecidos.

2016 ha sido el año en el que ambas entidades han renovado su relación estratégica por un espacio adicional de 4 años, con compromisos renovados, más retos y un mayor vínculo con el negocio. El nuevo enfoque de la alianza se estructurará en torno a planes de acción específicos elaborados de forma conjunta entre Meliá Hotels International y UNICEF que permitan alcanzar los compromisos y retos que ambas entidades se han fijado para esta nueva etapa.

En palabras de Gabriel Escarrer (Vicepresidente & CEO de Meliá Hotels International), *"la renovación de esta Alianza Estratégica y el compromiso de nuestras entidades aúna los principios y valores corporativos de Meliá Hotels International que, como empresa familiar e internacional, sitúa a la infancia en el eje de su posicionamiento social. Además, nuestra presencia global nos lleva a hacer extensivo nuestro compromiso y el mensaje de UNICEF a los países en los que estamos presentes y en los que coexisten diferentes realidades sociales de niños y niñas a los que es necesario proteger de situaciones de riesgo o especial vulnerabilidad"*.

Los esfuerzos e implicación de Meliá Hotels International son reconocidos por UNICEF ya que, según Carmelo Angulo, Presidente del Comité Español de UNICEF *"el sólido y sincero compromiso de Meliá Hotels International desde hace ya 13 años con los derechos de la infancia, permite integrar el respeto y la defensa de los derechos humanos en su gestión empresarial con especial énfasis en la protección de los niños y niñas más vulnerables"*.

Además, Meliá Hotels International apoya de forma activa la labor de numerosas entidades en defensa de los derechos de la infancia y contribuye a que accedan a un ocio de calidad, un alojamiento en condiciones y a recursos económicos que permitan mejorar sus condiciones de vida. Destacan iniciativas como alojamiento solidario, voluntariado corporativo y difusión de mensaje.

La iniciativa de voluntariado corporativo impulsada por el hotel Sol Katmandú Park & Resort es el primer paso de un plan de trabajo que se va a extender también por diferentes áreas de influencia de la regional Mediterráneo a lo largo del año 2017.

ALIANZA ESTRATÉGICA CON UNICEF

+1,4 Mn€
57% EMEA
40% América
3% Asia
Fondos captados alianza 2014-2016

72%
79% EMEA
17% América
3% Asia
Portfolio participante

23
11% EMEA
9% América
13% Asia
Países implicados en la alianza

+350.000
Beneficiarios directos

INICIATIVAS A FAVOR DE LA INFANCIA LOCAL

+400
Noches hoteles Madrid

+220.000 €
Donaciones con fines sociales

VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Acercando la magia, los juegos y las actividades del Sol Katmandú Park & Resort a niños y niñas ingresados en el Servicio de Oncología Pediátrica del Hospital de Son Espases (Mallorca).

VALORES A TRAVÉS DEL DEPORTE

Meliá se ha unido como partner de la Jakarta Rusun Festival (JRF) 2016. Esta iniciativa, impulsada por el Gobernador de Jakarta, Basuki Tjahaja Purnama, busca mejorar las condiciones de vida de niños y adolescentes en riesgo de exclusión en esta ciudad, a través del desarrollo de los valores que proporciona la práctica del fútbol. Esta iniciativa ha sido impulsada y coordinada de forma conjunta entre las regionales de España y Asia.

ALOJAMIENTO SOLIDARIO Y ACCIÓN SOCIAL

Meliá participa en el programa "Hoteles Hospitalarios" ofreciendo estancias gratuitas a niños y niñas que requieren tratamiento en hospitales del servicio madrileño de salud y apoya a la Fundación Pequeño Deseo con el alojamiento de niños y niñas en el marco del cumplimiento de sus deseos e ilusiones.

DESARROLLO LOCAL: UNA VIDA MEJOR EN KAIRO

IMPULSO DE LA COMUNIDAD LOCAL DESDE EL HOTEL (ZANZÍBAR, TANZANIA)

CONTEXTO

La economía de Zanzíbar se ha caracterizado por su dependencia de la agricultura. Las reformas económicas acometidas por el país, así como los incentivos a la inversión, han permitido impulsar el turismo y el comercio como ejes clave para el desarrollo económico y social de la isla. A pesar de la mejoría, aún existen numerosas aldeas sin acceso a condiciones básicas de vida, como el agua potable o la electricidad. Como consecuencia, estas comunidades se encuentran en condiciones reales de pobreza.

PROYECTO Y COMPROMISO COMPARTIDO: MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL & PROPIEDAD HOTEL

El proyecto potencia el diálogo directo con los grupos de interés del hotel, implicando de forma directa a todas las partes interesadas (propiedad, personal, equipo directivo, proveedores y la propia comunidad local) para impactar de forma positiva, haciendo de Kairo un lugar mejor para vivir, compartiendo esfuerzos, conocimiento, experiencia, recursos y el compromiso responsable de Meliá Hotels International con los destinos en los que opera.

El proyecto liderado por el equipo del hotel junto con la empresa propietaria del mismo ha cubierto ya las necesidades básicas de los habitantes de la aldea a través del suministro de productos consumibles, la construcción de un pozo de agua potable y la rehabilitación de treinta y cinco viviendas a las que se les ha suministrado nuevo techado, aseos y baños. Además, se ha reconstruido la mezquita local, punto de encuentro para la vida social de la comunidad. La inversión directa ha superado los 145.000€.

En paralelo, el equipo del hotel impulsa la producción de verdura local que se incluye en su oferta gastronómica, al contar con un invernadero propio en el que se instruye a los habitantes de la aldea en conocimientos de agricultura básica, que mejoren sus condiciones de autoabastecimiento. Además, el hotel, cuya plantilla está compuesta eminentemente por población local, impulsa la economía de la aldea a través de la compra de amenities artesanas y complementos del hotel, como las pulseras del paquete todo incluido, entre otras. Este compromiso se hace extensivo también a los clientes del hotel, que tienen la oportunidad de visitar la aldea, para conocerla de forma directa y contribuir a la sostenibilidad del proyecto y a la dinamización de la economía de la aldea.

+145.000€
Inversión directa en reconstrucción

35
Viviendas rehabilitadas

1
Pozo de agua natural

1
Mezquita reconstruida

Mejor iniciativa de desarrollo Sostenible y RSC Worldwide Hospitality Awards 2016

PLAN DE ACCIÓN CONTRA LA POBREZA

- Amenities y pulseras para clientes fabricadas a mano por residentes locales para activar la microeconomía local
- Productos inspirados en temas tradicionales, cultura, biodiversidad, vida silvestre local, etc.
- Visitas guiadas al pueblo, para compartir con los invitados el modo de vida y las tradiciones y para potenciar la adquisición de producto local
- Junto a proveedores del hotel, recogida periódica de material deportivo para fomentar los hábitos de vida saludable y la transmisión de valores a través del deporte

CONSTRUYENDO UN LUGAR MEJOR

- Reconstrucción de la mezquita local
- Techado de viviendas de la aldea
- Construcción de un pozo de agua potable
- Construcción de un sistema de distribución, canalización y suministro de agua desde el pozo a todas las viviendas de la aldea
- Instalación de duchas y sanitarios en todas las casas de la aldea

El proyecto está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) aprobados por Naciones Unidas en 2015

IMPULSO DE LA RSC DESDE LOS HOTELES

GRI 413-1

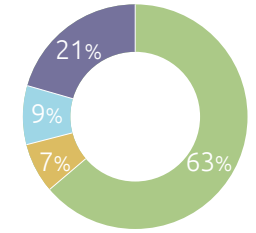
La implementación del Modelo Global de RSC busca generar impacto directo en los destinos en los que opera. Por ello, los hoteles de Meliá Hotels International, en un modelo regionalizado, cuentan con la autonomía para impulsar aquellas iniciativas que, de forma alineada con el Modelo Global, pueden generar un impacto de carácter local.

De este modo, las unidades de negocio se encuentran habilitadas para contribuir a paliar las necesidades sociales y retos a los que se enfrentan de forma directa en el destino, sin olvidar sus propias necesidades y prioridades como parte integrante de un grupo hotelero.

Sentirse próximos a los destinos y a sus circunstancias sociales convierte a los hoteles en palancas activas para el enriquecimiento del propio modelo a la vez que generan valor compartido en cada zona.

GENERACIÓN DE EMPLEO

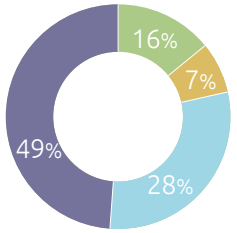
8.284 nuevos empleos



AMÉRICA · ASIA PACÍFICO · EMEA · ESPAÑA

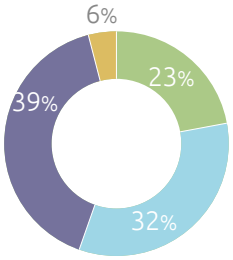
DESARROLLO DE INICIATIVAS

1.101 iniciativas



AMÉRICA · ASIA PACÍFICO · EMEA · ESPAÑA

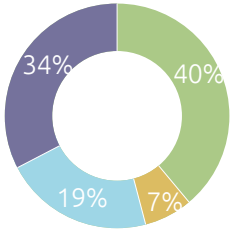
VISIÓN CAPITALES



CULTURAL · MEDIOAMBIENTAL · SOCIAL · VOLUNTARIADO CORPORATIVO

EMPLEADOS IMPLICADOS

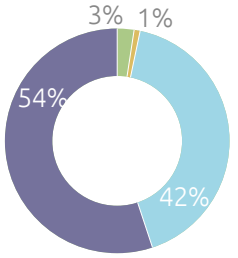
36.028 pax



AMÉRICA · ASIA PACÍFICO · EMEA · ESPAÑA

CLIENTES IMPLICADOS

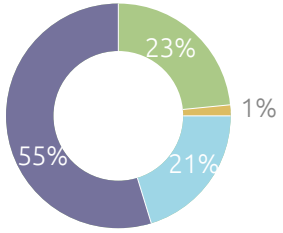
139.625 pax



AMÉRICA · ASIA PACÍFICO · EMEA · ESPAÑA

BENEFICIARIOS DIRECTOS

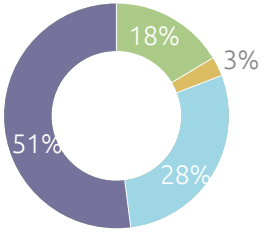
1.147.963 pax



AMÉRICA · ASIA PACÍFICO · EMEA · ESPAÑA

VALORACIÓN ECONÓMICA*

1.242.328 €



AMÉRICA · ASIA PACÍFICO · EMEA · ESPAÑA

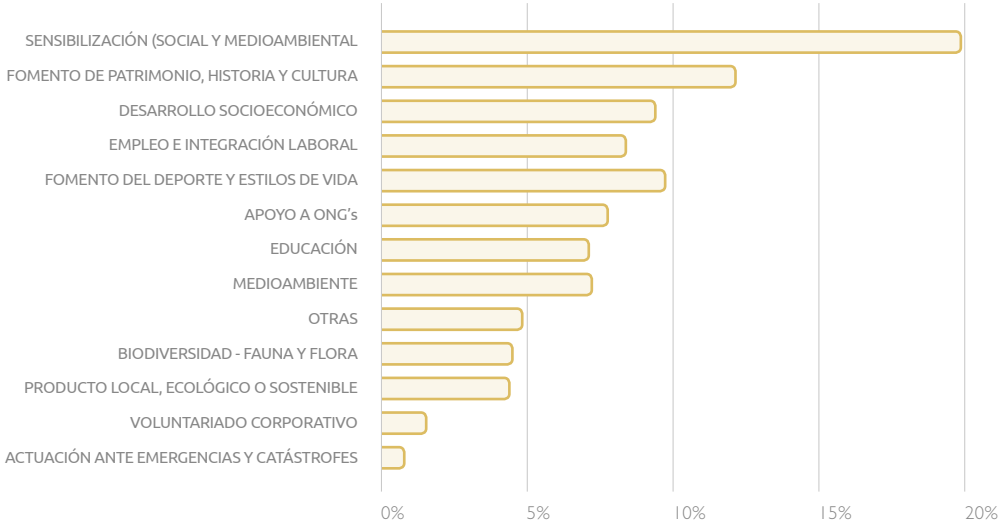
* Nota: valoración económica de las acciones de RSC impulsadas por los hoteles.

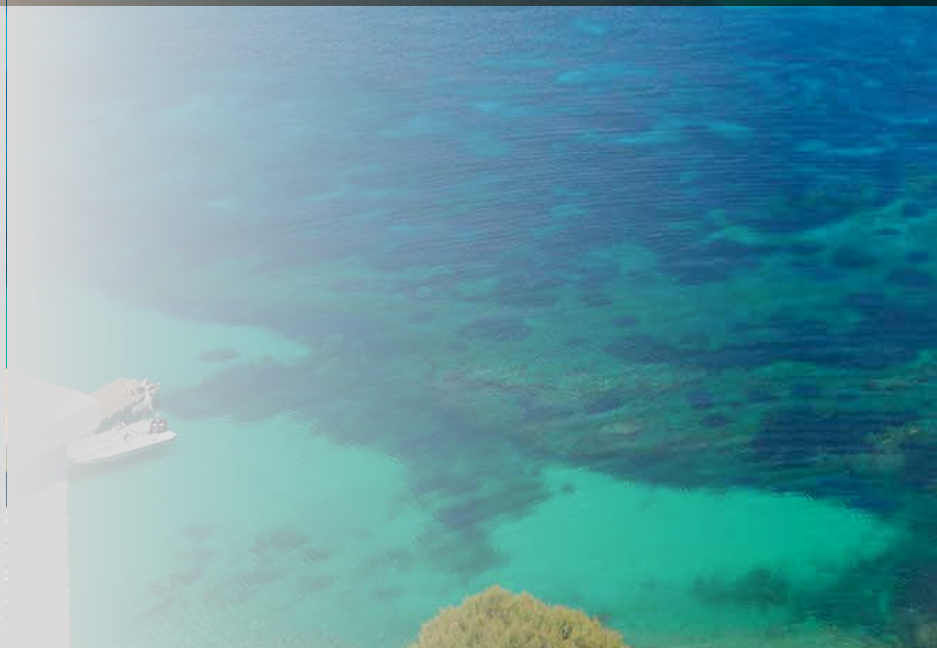
COLECTIVOS BENEFICIARIOS

DISTRIBUCIÓN ECONÓMICA DE ACCIONES POR COLECTIVO

1.242.328 €

ÁMBITOS DE ACTUACIÓN





CALVIÁ BEACH 05

Una Compañía líder como Meliá Hotels International debe asumir,
si cabe, un compromiso mayor para iniciar el camino. Renovarse o morir

CALVIÁ BEACH

GRI 203-1

En el suroeste de Mallorca, a pocos kilómetros de la ciudad de Palma se encuentra Magaluf, un destino que despuntó en los años 60 liderando el desarrollo del turismo vacacional europeo. Hoteles de calidad, una playa paradisíaca, marinas deportivas y campos de golf lo convirtieron en el destino estrella en los años 70 y 80. Durante las siguientes dos décadas, Magaluf fue decayendo debido a la falta de inversión y de visión a largo plazo de algunos empresarios más orientados hacia un modelo de negocio cortoplacista, de volumen, escaso valor añadido y bajo impacto para la comunidad. Ya en el año 2010, la degradación de la zona era notable y se percibía en el deterioro de la calidad de la oferta hotelera y comercial, en el entorno urbano y la proliferación de comercios que fomentaban la venta incontrolada de alcohol, así como la tolerancia de conductas antisociales. En ese momento Meliá Hotels International tomó una decisión arriesgada y difícil en un contexto marcado por una grave crisis económica: *renovarse o morir*.

Los distintos escenarios reflejaban la necesidad de una importante inversión en la zona y el compromiso, determinación, expertise y liderazgo de Meliá Hotels International promovieron un proyecto sin precedentes. Pese a la magnitud del desafío, la decisión fue firme en su compromiso por impulsar la mejora del destino. Era el momento de llevar a cabo una reconversión al estilo de las acaecidas en décadas anteriores en destinos como Miami Beach y Barcelona. La inversión se realizaría en un detallado plan compuesto por cuatro fases a acometer en seis años y cuyo volumen de inversión rondaría una cifra cercana a los 190 millones de euros. En el año 2011 la Compañía contaba con 8 hoteles y 2.895 habitaciones en el destino. La presentación del proyecto, pionero en España, fue declarado "Proyecto de Interés Autonómico" el 30 de octubre de 2011, contando con el respaldo y soporte de las altas instituciones públicas y el apoyo de la administración para agilizar los trámites que se requerían y la actualización de espacios públicos y paseos.

En el 2016 Meliá Hotels International tras un recorrido de 6 años en el proyecto ha iniciado con éxito la fase final que constituye el broche de oro. El proyecto ha resultado un éxito de gran impacto y ha despertado interés de socios locales para replicarlo en destinos en España con situaciones similares a las de Magaluf como Canarias o Torremolinos donde el Vicepresidente y Consejero de la Compañía ha sido nombrado "Personalidad Turística del Año" así como otros destinos a nivel internacional como el sudeste asiático.

Los hitos de la Compañía en el destino en 2016 han sido principalmente:

La renovación y rebranding a la marca Meliá Hotels & Resorts del antiguo hotel Sol Antillas al nuevo Meliá Calviá Beach que constituye un nuevo hotel de lujo en la playa de Magaluf y un hito relevante en la transformación del destino. El hotel ofrece 316 habitaciones y suites con las mejores vistas de la bahía y la isla de Sa Porrassa, tres piscinas, una de ellas en forma de lago con solárium y acceso directo a la playa. Asimismo cuenta con un Yhi Spa, una exclusiva zona con servicio 5 estrellas The Level y ofrece una extraordinaria oferta gastronómica de cocina internacional y mediterránea, en su restaurante buffet Merkado, el lounge El Elixir, y a pie de playa, el restaurante Cape Nao & Beach Club. El edificio original ha sido completamente renovado para dotarlo de un nuevo diseño, inspirado en la privilegiada luz del Mediterráneo. Los tonos blancos y el cristal predominantes en el establecimiento se funden así con los pinos y palmeras que llegan casi hasta el mar, y con los modernos hoteles y beach-clubs que lo rodean.

El segundo hito más destacado del 2016 en el proyecto Calviá Beach ha sido la demolición del antiguo hotel Sol Jamaica, situado en la Avenida Magaluf, en la segunda línea de mar, para la construcción de un vanguardista hotel en su lugar, que completará el mapa de hoteles de calidad e innovadores creados por Meliá Hotels International. El proyecto comprende una remodelación en la que se construirán dos edificios unidos en su terraza superior por piscinas colgantes. Con su doble fachada a la Avenida Magaluf y Avenida S'Olivera, el nuevo hotel integrará en su renovada imagen la segunda y tercera líneas del municipio, creando además una moderna zona comercial de más de 5.000 metros cuadrados con jardines y fuentes, conectada además al nuevo Paseo peatonal de la Avenida Magaluf, y 200 plazas subterráneas de aparcamiento. El resultado no será solo un hotel de última generación, sino una nueva infraestructura comercial y de restauración de calidad, abierta al público y con el primer parking subterráneo de la zona, cuyos beneficios redundarán en toda la comunidad. El hotel representa una inversión aproximada de 35 millones de euros.

Remodelación de la totalidad de habitaciones del Sol Barbados, moderno hotel de cuatro estrellas con acceso directo a la playa y próximo a las principales zonas comerciales y de ocio en el destino.

2011

Proyecto de Interés Autonómico con el apoyo del Govern Balear y el Ayuntamiento de Calvià, con el liderazgo privado

calviàbeach

Lanzamiento del Proyecto *Calvià Beach*

2012

Mejora de la playa y muelle de atencióna yates

Atracción de marcas internacionales de moda y restauración

Apertura Nikki Beach Mallorca

Remodelación Sol Wave House & zona de ocio

Primer centro de surf FlowBarrel de Europa

Conversión Mallorca Beach en Beach House Hotel

2013

Gabriel Escarrer Jaume elegido Empresario del Año

Joint Venture con Katmandu Group para crear el hotel Sol Magaluf Park & Katmandu Park

Renovación 2ºEdificio Beach House

2014

Nueva oferta de ocio

Sol Wave House
Booking Award of Excellence & TripAdvisor Award of Excellence

Rebranding Marca Sol Hotels & Resorts

Renbranding y remodelación del Beach House Hotel a ME Mallorca

Alianza con Avenue Capital

2015

Meliá Hotels International recibe el Premio Innovación (Capital)

Sol Katmandu Park & Resort premiada una de las *100 Mejores Ideas en materia de innovación* (Actualidad Económica)

Reforma Avenida Magaluf

Joint Venture con Starwood Capital Group

Renovación y rebranding del Sol House Mallorca, Sol Barbados y Sol Guadalupe

2016

9 hoteles certificados en turismo sostenible por earthcheck

Sol Katmandú Park & Resort reconocido Mejor hotel para viajar con niños (Trivago)

Reformas y rebranding:
Meliá Calvià Beach
Sol Palmanova – Mallorca
Sol Beach House Mallorca

Derribo hotel Sol Jamaica

2017-18

Continuación del impulso público-privado para la transformación global del destino

Finalización de las obras del Sol Jamaica

Apertura zona comercial para impulso de Calvià como zona de ocio diurna

Finalización del proyecto

10 HOTELES

3.573 HABITACIONES

+190 Mn€ INVERSIÓN

RECONVERSIÓN DE PRODUCTOS & SERVICIOS HACIA MODELOS DE MAYOR VALOR AÑADIDO Y SOSTENIBLES A LARGO PLAZO

Royal Beach
***

Sol Wave House Mallorca
****
Centro de surf

Mallorca Beach
***

ME Mallorca
**** SUP
Nikki Beach Club

Sol Trinidad
***

Sol House Mallorca
****
Mixed by Ibiza Rocks

Sol Barbados
***

Sol Barbados
****

Sol Guadalupe
***

Sol Guadalupe
****

Sol Antillas
****

Meliá Calvià Beach
**** SUP

Sol Mirlos Tordos
***

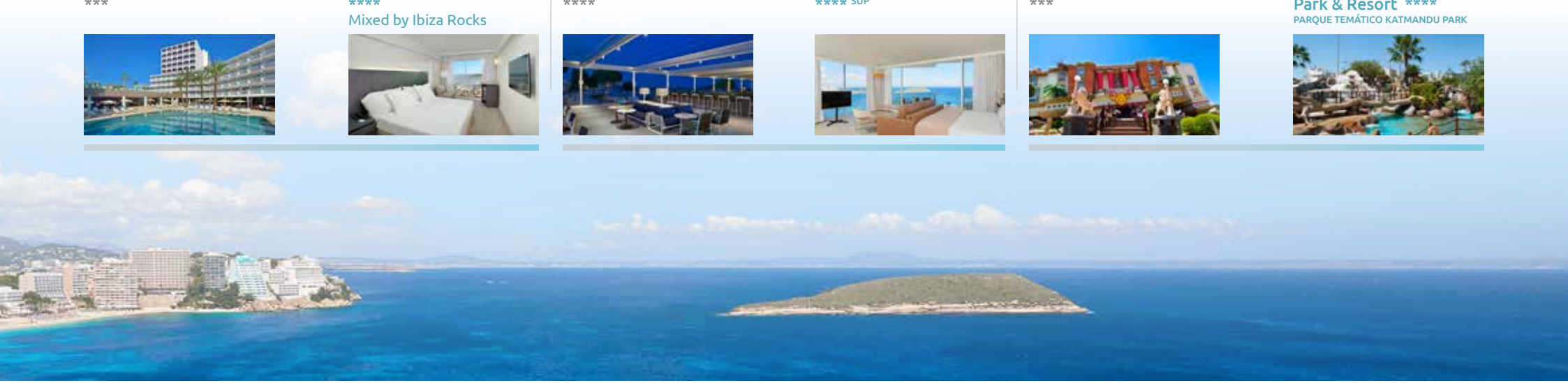
Sol Cala Blanca
****

Sol Magaluf Park
***

Sol Palmanova Mallorca
**** ALL INCLUSIVE

Sol Beach House Mallorca
**** ADULTS ONLY

Sol Katmandu Park & Resort ****
PARQUE TEMÁTICO KATMANDU PARK



GRI 203-2

IMPACTOS DEL PROYECTO (2016 vs 2011)

El proyecto ha generado un impacto muy positivo en la zona del que se han beneficiado todos los grupos de interés del destino. Se ha logrado corregir el ciclo negativo en madurez y decadencia el que se encontraba inmerso Magaluf y reconvertirlo en un destino en ciclo rejuvenecido, atractivo y con una mayor propuesta de valor.

En 2016 Magaluf presenta un 50% menos de detenciones y una reducción del 18% de infracciones de ordenanzas, al mismo tiempo que las familias y parejas vuelven a apostar por el destino, representando el 72,3% del total de la clientela desplazando al turismo de excesos y reducida rentabilidad presente en años anteriores. Estos resultados se han obtenido además del esfuerzo de Meliá Hotels International, gracias a la colaboración público-privada en el destino con un firme compromiso entre los agentes implicados para posicionar Magaluf como un destino de referencia para el turismo de calidad.

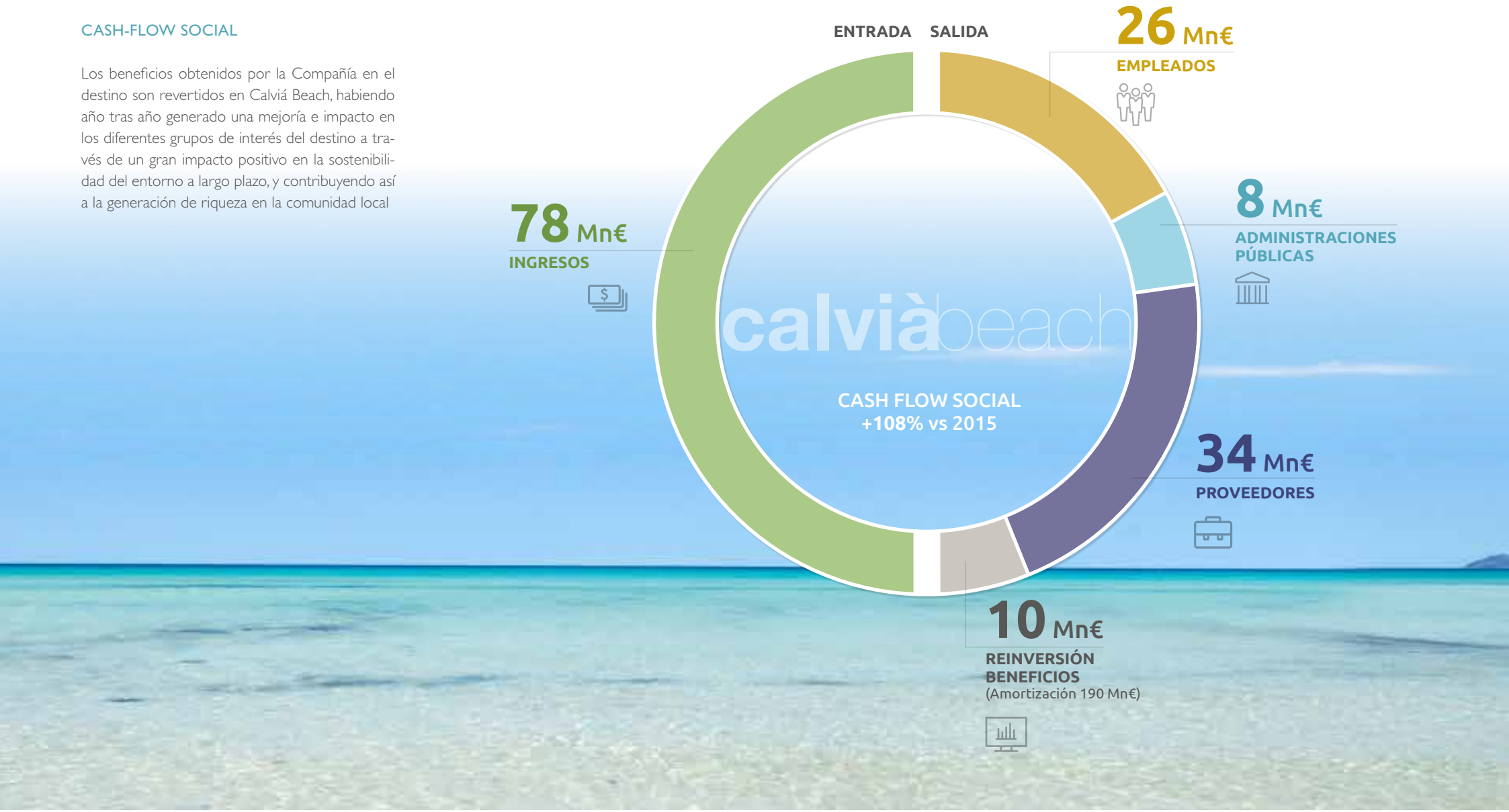
- Promoción de un desarrollo socioeconómico sostenible en la zona
- Actualización e innovación del producto hotelero
- Mejora de la calidad hotelera con incremento en precios y ocupación
- Atracción de nuevos segmentos y mercados
- Promoción de una oferta complementaria de comercio y ocio acorde al nuevo destino
- Impulso de una estrategia turística clara y con visión a largo plazo
- Adecuación de las infraestructuras y urbanismo alineado al nuevo modelo turístico (playas, zonas peatonales, parques, etc.)
- Consolidación un modelo de gestión urbana

Paralelamente al proyecto, Meliá Hotels International está potenciando nuevos atributos saludables del destino como la organización con carácter anual de la Sol Half Marathon Magaluf, que se consolida como una exitosa prueba deportiva que marca el comienzo de la temporada estival en Calviá.

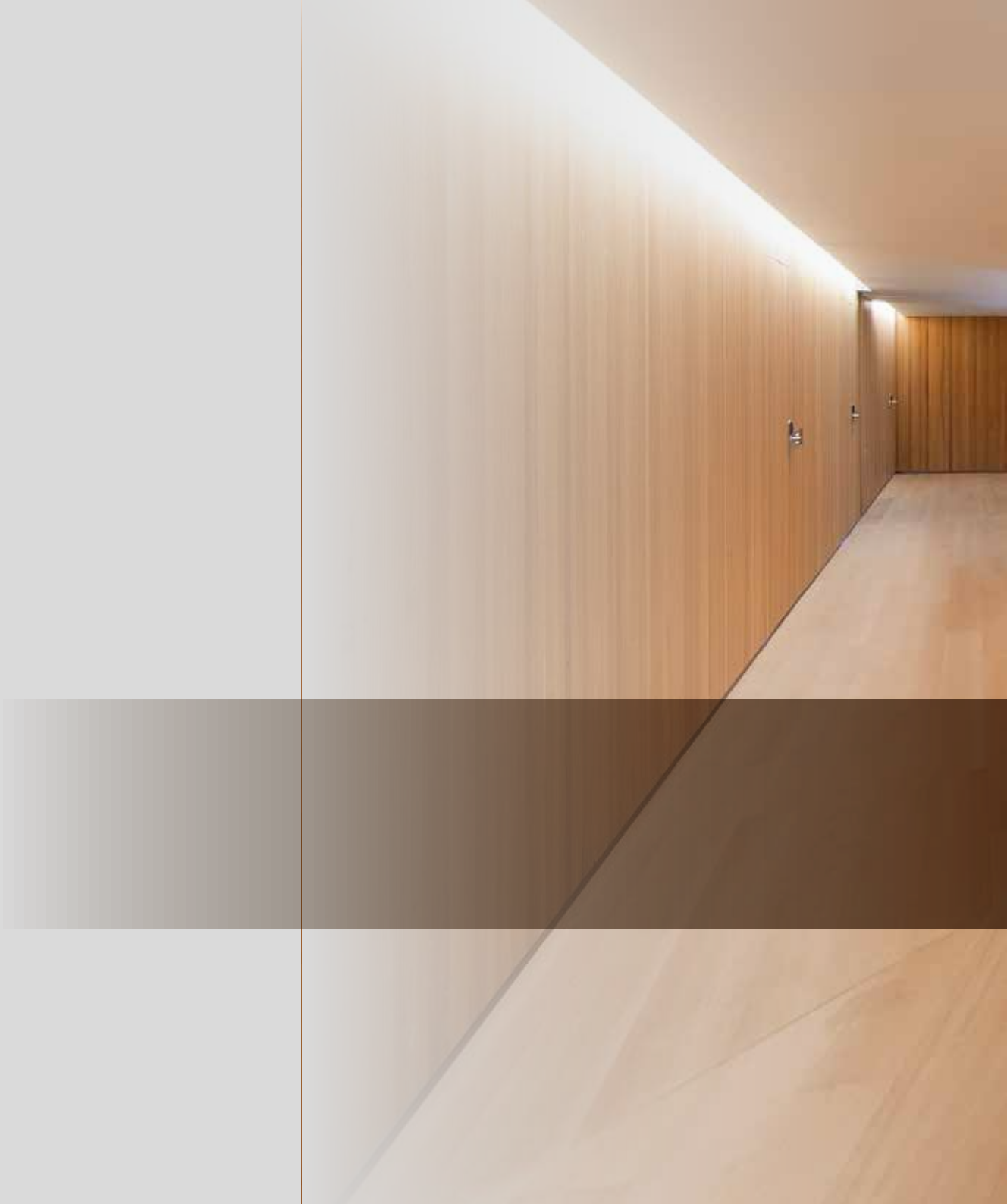
ME Mallorca

CASH-FLOW SOCIAL

Los beneficios obtenidos por la Compañía en el destino son revertidos en Calviá Beach, habiendo año tras año generado una mejoría e impacto en los diferentes grupos de interés del destino a través de un gran impacto positivo en la sostenibilidad del entorno a largo plazo, y contribuyendo así a la generación de riqueza en la comunidad local



SOL JAMAICA
GRAN IMPULSO COMERCIAL



ANEXO 06

PROCESO DE ELABORACIÓN DEL INFORME

GRI 102-53

Meliá Hotels International, consciente de la importancia de responder a los asuntos materiales de sus grupos de interés aborda el proceso de elaboración del Informe Anual desde una visión de mejora continua.

Tras el lanzamiento del Informe Anual comienza el ciclo de elaboración del siguiente a través de un proceso compuesto de 10 fases principalmente. A lo largo de todas las fases se encuentra la premisa de dotar al documento del mayor valor añadido, recogiendo inputs de distintas fuentes que potencian la disrupción e innovación en el resultado final.

Al tratarse del Informe Anual de una Compañía presente en 43 países, el proceso de elaboración es muy completo por la riqueza de información recopilada e iniciativas recibidas y confiere al documento de una visión global y transversal de Meliá Hotels International que reflejan la imagen fiel de la Compañía.

Para realizar cualquier consulta o sugerencia relacionada con el Informe Anual, Meliá Hotels International pone a su disposición la siguiente vía de contacto directo con la Compañía a través de la dirección de email:

Responsabilidad Social Corporativa
csr@melia.com

INFORMACIÓN CORPORATIVA & CONTACTOS

GRI 102-3

SEDES CORPORATIVAS

CENTRAL
Gremio Toneleros, 24. Polígono Industrial Son Castelló
07009 Palma de Mallorca. España
T (34) 971 22 44 00 · F (34) 971 22 44 08

AMÉRICA
800 Brickell Avenue 10th floor · 33131 Miami - Florida - USA
T (1) 305 350 98 28 · F (1) 305 350 99 60

ASIA
Suite 13- A, 13th Floor, Hang Seng Bank Tower, 1000 Lujiazui Ring Road, Pudong New Area, Shanghai, China 200120
T (86) 21 3382 0800 · F (86) 3382 0900

BRASIL
Av. Naçoes Unidas, 12551
04578-903 Sao Paulo SP.
Brasil
T (55) 11 3043 8442

CUBA
5ª Avenida e/ 20 y 22, No. 2008, Playa,
La Habana, Cuba
T (53 7) 204 0910 · F (53 7) 204 0912

ESPAÑA
Mauricio Legendre 16
28046 Madrid. España
T (34) 913 153 246 · F (34) 913 143 913

DEPARTAMENTOS CORPORATIVOS

Responsabilidad Social Corporativa
csr@melia.com
T (34) 971 22 45 98

Relación con Inversores
investors.relations@melia.com
T (34) 971 22 44 64

Relación con Propiedades
owners.relations@melia.com
T (34) 971 22 44 68

Atención al Accionista
club.accionista@melia.com
T (34) 971 22 45 54

Comunicación y Prensa
comunicación@melia.com
T (34) 971 22 44 64

ACERCA DEL INFORME

GRI 102-54
GRI 102-55
GRI 102-56

ACERCA DE ESTE INFORME

Meliá Hotels International se decanta por ser una empresa referente para todos sus grupos de interés. Una de las principales bases para lograr dicho objetivo es el modelo de reporte de la Compañía, el cual está definido bajo unas premisas de máxima transparencia y veracidad. Por esta razón y por cuarto año Meliá Hotels International se alinea con los estándares del <IR> (Integrated Reporting), marcados por el IIRC (International Integrated Reporting Council).

Asimismo Meliá Hotels International reporta la información conforme al nuevo marco de GRI Standard, posicionándose a la vanguardia de las compañías en materia de reporting bajo este estándar.

El modelo de elaboración del capítulo de ciudadanía se ha plasmado conforme al Modelo de los Principios de Global Compact alineado con los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas que aplica la Compañía en su estrategia de Responsabilidad Social Corporativa.

Como información complementaria se presentan, además, las series históricas consolidadas de indicadores e Informe de gestión de la Compañía, una tabla completa con los Indicadores GRI. Adicionalmente, la información se ha obtenido, registrado, analizado y presentado de modo que ha podido someterse a evaluación por parte de un auditor externo. La metodología y el alcance de la revisión externa llevada a cabo pueden consultarse en el Informe de revisión independiente.

VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN

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

La información no financiera ha sido sometida a verificación externa también por PwC, obteniendo como resultado el Informe de revisión independiente que revisa la adaptación de los contenidos del Informe Anual 2016 a la Guía GRI Standard y la validación de los indicadores de desempeños propuestos en su opción core.

ME London

INDICADORES GRI

PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA

GRI 102-8

	ESPAÑA		EMEA		AMÉRICA		CUBA		ASIA		TOTAL	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Corporativo	700	623	90	107	181	227	48	*	31	26	1.051	983
Hotel	9.766	9.052	3.938	4.331	12.138	12.002	12.534	*	3.563	3.117	41.940	39.712
Circle by Meliá	7	44	0	0	348	472	-	*	0	0	356	516
Otras Actividades	350	317	260	290	449	457	-	*	0	0	1.058	1.065
TOTAL	10.824	10.036	4.288	4.728	13.116	13.159	12.582	11.209	3.594	3.143	44.405	42.275

* Dato no reportado en Informe Anual 2015

NÚMERO DE CONTRATACIONES POR ZONA GEOGRÁFICA Y GÉNERO

GRI 401-1

	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA						ASIA						TOTAL	
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL			
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
<30	314	216	338	230	651	446	242	248	204	226	446	475	1.438	765	1.130	410	2.568	1.174	183	116	118	82	301	199	3.966	2.294
30-50	418	280	500	285	918	564	152	196	104	107	256	303	1.325	508	1.149	297	2.475	806	156	109	100	69	256	178	3.904	1.850
>50	90	23	84	31	175	54	10	59	6	19	17	78	136	23	61	12	197	35	18	16	8	3	26	19	414	186
TOTAL	822	518	922	546	1.744	1.064	404	503	314	353	718	856	2.899	1.296	2.341	719	5.240	2.015	357	241	226	154	583	395	8.284	4.330

CONTRATACIONES SOBRE PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA Y GÉNERO

GRI 401-1

	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA						ASIA						TOTAL	
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL			
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
<30	34,64%	30,04%	34,20%	30,37%	34,41%	30,21%	25,48%	28,30%	21,91%	23,94%	23,72%	26,04%	28,48%	24,02%	31,20%	22,79%	29,62%	23,57%	34,32%	30,28%	33,39%	30,75%	33,95%	30,47%	29,75%	25,68%
30-50	14,59%	11,08%	16,41%	10,52%	15,53%	10,79%	12,62%	17,48%	11,33%	11,93%	12,06%	15,01%	16,03%	10,92%	19,03%	11,35%	17,30%	11,07%	10,33%	7,47%	12,96%	9,80%	11,22%	8,22%	15,86%	11,09%
>50	5,24%	1,49%	6,50%	2,67%	5,78%	2,00%	5,93%	31,18%	5,41%	15,97%	5,72%	25,22%	7,79%	3,91%	6,26%	3,97%	7,24%	3,93%	5,37%	5,79%	8,57%	5,47%	6,02%	5,73%	6,41%	4,40%
TOTAL	14,96%	10,84%	17,29%	11,82%	16,11%	11,33%	17,37%	23,00%	16,00%	17,97%	16,74%	20,62%	19,25%	15,37%	22,00%	15,22%	20,39%	15,32%	14,99%	11,40%	18,61%	14,98%	16,21%	12,58%	18,66%	14,51%

PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA Y CATEGORÍA PROFESIONAL

GRI 102-8

	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA						CUBA						ASIA						TOTAL	
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL			
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Corporativo	**316**	**281**	**385**	**339**	**700**	**621**	**39**	**42**	**51**	**51**	**90**	**93**	**81**	**112**	**101**	**116**	**181**	**228**	**33**	*	**15**	*	**48**	*	**13**	**13**	**18**	**13**	**31**	**26**	**1.051**	**967**
Director	68	76	30	32	98	109	14	13	1	1	15	14	28	33	10	13	38	46	6	*	1	*	7	*	8	8	4	3	12	11	170	179
Jefes Departamento	114	100	110	93	224	192	13	18	24	22	37	40	34	34	40	38	75	72	4	*	3	*	7	*	2	3	9	5	11	8	353	312
Personal Base	134	105	245	214	379	320	12	11	26	29	38	40	18	44	50	65	69	109	24	*	11	*	35	*	3	2	5	5	8	7	528	476
Hotel	**4.955**	**4.295**	**4.812**	**4.119**	**9.766**	**8.414**	**2.112**	**1.960**	**1.826**	**1.806**	**3.938**	**3.766**	**7.726**	**7.718**	**4.412**	**4.284**	**12.138**	**12.002**	**6.702**	*	**5.832**	*	**12.534**	*	**2.368**	**2.101**	**1.195**	**1.017**	**3.563**	**3.117**	**41.940**	**27.300**
Director	71	77	19	18	90	94	33	35	7	14	40	49	28	46	7	8	35	54	21	*	-	*	21	*	10	7	3	2	13	9	199	207
Jefes Departamento	872	840	573	564	1.444	1.404	387	338	310	277	697	615	1.369	1.166	724	634	2.093	1.800	210	*	126	*	336	*	434	318	203	156	638	474	5.208	4.293
Personal Base	4.012	3.378	4.220	3.538	8.232	6.916	1.692	1.587	1.509	1.515	3.201	3.102	6.329	6.506	3.681	3.642	10.010	10.148	6.471	*	5.706	*	12.177	*	1.924	1.775	989	858	2.913	2.634	36.533	22.800
Circle by Meliá	**4**	**13**	**4**	**31**	**7**	**44**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**169**	**242**	**179**	**230**	**348**	**472**	**-**	*		*	**-**	*	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**356**	**516**
Otras Actividades	**220**	**192**	**131**	**125**	**350**	**317**	**174**	**186**	**86**	**104**	**260**	**290**	**346**	**360**	**103**	**97**	**449**	**457**	**-**	*		*	**-**	*	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**1.058**	**1.065**
TOTAL	5.494	4.781	5.331	4.615	10.824	9.396	2.325	2.188	1.963	1.962	4.288	4.150	8.322	8.432	4.795	4.727	13.116	13.159	6.735	*	5.847	*	12.582	11.209	15.057	2.113	1.213	1.030	16.270	3.143	44.405	42.275

* Dato no reportado en Informe Anual 2015

PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA, TIPO DE JORNADA Y GÉNERO

GRI 102-8

	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA						CUBA						ASIA						TOTAL	
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL			
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Corporativo	**316**	**281**	**385**	**339**	**700**	**621**	**39**	**42**	**51**	**51**	**90**	**93**	**81**	**112**	**101**	**116**	**181**	**227**	**33**	*	**15**	*	**48**	*	**13**	**13**	**18**	**13**	**31**	**26**	**1.051**	**967**
Completa	307	272	339	286	645	558	39	42	49	50	88	92	78	108	100	108	179	216	33	*	15	*	48	*	13	13	18	13	31	26	994	903
Parcial	9	10	46	53	55	63	-	-	2	2	2	2	2	4	1	8	3	12	-	*	-	*	-	*	-	-	-	-	-	-	57	65
Hotel	**4.955**	**4.295**	**4.812**	**4.119**	**9.766**	**8.414**	**2.112**	**1.960**	**1.826**	**1.806**	**3.938**	**3.766**	**7.726**	**7.718**	**4.412**	**4.284**	**12.138**	**12.002**	**6.702**	*	**5.832**	*	**12.534**	*	**2.368**	**2.101**	**1.195**	**1.017**	**3.563**	**3.117**	**41.940**	**27.300**
Completa	4.677	4.051	4.217	3.618	8.895	7.670	2.070	1.929	1.735	1.733	3.805	3.662	5.890	5.852	4.390	3.295	10.280	9.147	6.572	*	5.712	*	12.284	*	2.368	2.101	1.195	1.017	3.563	3.117	40.639	26.417
Parcial	277	243	595	501	872	744	43	31	90	74	133	105	1.836	1.866	22	990	1.858	2.855	130	*	120	*	250	*	-	-	-	-	-	-	1.301	883
Circle by Meliá	**4**	**13**	**4**	**31**	**7**	**44**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**169**	**242**	**179**	**230**	**348**	**472**	**-**	*	**-**	*	**-**	*	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**356**	**516**
Completa	4	9	4	20	7	29	-	-	-	-	-	-	143	214	179	189	322	403	-	*	-	*	-	*	-	-	-	-	-	-	356	501
Parcial	-	3	-	11	-	15	-	-	-	-	-	-	26	28	-	41	26	69	-	*	-	*	-	*	-	-	-	-	-	-	-	15
Otras Actividades	**220**	**192**	**131**	**125**	**350**	**317**	**174**	**186**	**86**	**104**	**260**	**290**	**346**	**360**	**103**	**97**	**449**	**457**	**-**	*	**-**	*	**-**	*	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**1.058**	**1.065**
Completa	198	168	113	103	311	271	102	186	53	104	155	290	346	357	102	93	447	450	-	*	-	*	-	*	-	-	-	-	-	-	914	1.017
Parcial	21	24	18	22	39	46	71	-	33	0	105	1	0	3	1	4	2	7	-	*	-	*	-	*	-	-	-	-	-	-	145	48
TOTAL	5.494	4.781	5.331	4.615	10.824	9.396	2.325	2.188	1.963	1.962	4.288	4.150	8.322	8.432	4.795	4.727	13.116	13.159	6.735	*	5.847	*	12.582	11.209	2.381	2.113	1.213	1.030	3.594	3.143	44.405	42.275

* Dato no reportado en Informe Anual 2015

PIRÁMIDE DE EDAD POR GÉNERO Y POR ZONA GEOGRÁFICA

	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA						ASIA						TOTAL	
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL			
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
<30	16,48%	15,03%	18,52%	16,42%	17,49%	15,72%	40,83%	40,11%	47,35%	48,18%	43,81%	43,92%	33,53%	37,76%	34,05%	38,04%	33,74%	37,86%	22,36%	18,19%	29,20%	25,98%	24,67%	20,74%	30,02%	29,93%
30-50	52,15%	52,78%	57,15%	58,66%	54,61%	55,67%	51,65%	51,26%	46,85%	45,63%	49,45%	48,60%	54,90%	55,20%	56,76%	55,44%	55,67%	55,29%	63,39%	69,01%	63,58%	68,00%	63,45%	68,68%	55,44%	55,89%
>50	31,37%	32,19%	24,33%	24,92%	27,90%	28,62%	7,52%	8,63%	5,80%	6,19%	6,74%	7,47%	11,58%	7,05%	9,19%	6,52%	10,59%	6,86%	14,26%	12,80%	7,22%	6,02%	11,88%	10,58%	14,54%	14,19%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

PLANTILLA MEDIA POR ZONA GEOGRÁFICA, TIPO DE CONTRATO Y GÉNERO

GRI 102-8

	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA						CUBA						ASIA						TOTAL	
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL			
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Corporativo	**316**	**281**	**385**	**339**	**700**	**621**	**39**	**42**	**51**	**51**	**90**	**93**	**81**	**112**	**101**	**116**	**181**	**227**	**33**	*	**15**	*	**48**	*	**13**	**13**	**18**	**13**	**31**	**26**	**1.051**	**967**
Fijo	293	264	345	308	638	572	35	36	41	40	77	76	78	108	98	108	177	216	33	*	15	*	48	*	13	9	17	7	30	16	969	879
Temporal	23	18	40	31	63	49	3	6	10	12	13	18	2	4	2	8	4	12	-	*		*	-	*	0	4	1	6	1	10	82	88
Hotel	**4.955**	**4.295**	**4.812**	**4.119**	**9.766**	**8.414**	**2.112**	**1.960**	**1.826**	**1.806**	**3.938**	**3.766**	**7.726**	**7.718**	**4.412**	**4.284**	**12.138**	**12.002**	**6.702**	*	**5.832**	*	**12.534**	*	**2.368**	**2.101**	**1.195**	**1.017**	**3.563**	**3.117**	**41.940**	**27.300**
Fijo	3.394	3.096	2.901	2.629	6.295	5.726	1.263	1.149	857	868	2.120	2.016	5.890	5.852	3.381	3.295	9.272	9.147	4.792	*	3.744	*	8.536	*	2.362	2.093	1.195	1.016	3.558	3.109	29.780	19.998
Temporal	1.560	1.198	1.911	1.490	3.471	2.688	849	811	968	939	1.818	1.750	1.836	1.866	1.031	990	2.867	2.855	1.910	*	2.088	*	3.998	*	6	8	-	1	6	8	12.160	7.302
Circle by Meliá	**4**	**13**	**4**	**31**	**7**	**44**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**169**	**242**	**179**	**230**	**348**	**472**	**-**	*	**-**	*	**-**	*	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**356**	**516**
Fijo	4	10	3	19	7	29	-	-	-	-	-	-	143	214	147	189	290	403	-	*	-	*	-	*	-	-	-	-	-	-	297	432
Temporal	-	3	0	12	0	15	-	-	-	-	-	-	26	28	32	41	58	69	-	*	-	*	-	*	-	-	-	-	-	-	59	84
Otras Actividades	**220**	**192**	**131**	**125**	**350**	**317**	**174**	**186**	**86**	**104**	**260**	**290**	**346**	**360**	**103**	**97**	**449**	**457**	**-**	*	**-**	*	**-**	*	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**1.058**	**1.065**
Fijo	131	118	72	72	202	189	147	158	71	89	219	246	345	357	101	93	446	450	-	*	-	*	-	*	-	-	-	-	-	-	866	886
Temporal	89	74	59	54	148	128	27	28	14	16	41	44	1	3	2	4	3	7	-	*	-	*	-	*	-	-	-	-	-	-	192	179
TOTAL	5.494	4.781	5.331	4.615	10.824	9.396	2.325	2.188	1.963	1.962	4.288	4.150	8.322	8.432	4.795	4.727	13.116	13.159	6.735	*	5.847	*	12.582	11.209	2.381	2.113	1.213	1.030	3.594	3.143	44.405	42.275

* Dato no reportado en Informe Anual 2015

ROTACIÓN VOLUNTARIA SOBRE PLANTILLA MEDIA POR EDAD, GÉNERO Y ZONA GEOGRÁFICA

	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA						ASIA						TOTAL	
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL			
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
<30	5,14%	3,87%	3,78%	3,77%	4,43%	3,82%	10,03%	9,04%	11,67%	9,89%	10,84%	9,48%	16,62%	11,14%	16,55%	13,29%	16,59%	11,92%	4,49%	4,88%	4,91%	4,53%	4,66%	4,73%	13,26%	9,56%
30-50	1,83%	1,58%	1,42%	1,16%	1,61%	1,36%	6,67%	6,56%	8,03%	6,84%	7,26%	6,68%	10,70%	5,83%	13,16%	6,66%	11,74%	6,13%	2,50%	1,43%	2,57%	2,16%	2,52%	1,66%	8,07%	4,12%
>50	0,08%	0,07%	0,17%	0,18%	0,12%	0,12%	1,85%	2,82%	3,29%	1,53%	2,42%	2,32%	5,87%	2,70%	4,08%	2,93%	5,23%	2,77%	1,06%	0,89%	1,81%	0,62%	1,22%	0,84%	2,45%	0,90%
TOTAL	1,82%	1,44%	1,55%	1,34%	1,69%	1,39%	7,68%	7,23%	9,48%	7,98%	8,50%	7,59%	12,13%	7,61%	13,48%	8,94%	12,69%	8,09%	2,74%	1,99%	3,20%	2,68%	2,90%	2,21%	8,81%	5,29%

PLANTILLA POR NACIONALIDADES

	2016	2015
Afgana	0,00%	0,01%
Albana	0,02%	0,03%
Alemana	2,29%	3,33%
Argelina	0,03%	0,04%
Angoleña	0,01%	0,00%
Argentina	0,54%	0,83%
Armenia	0,00%	0,00%
Australiana	0,01%	0,02%
Austríaca	0,20%	0,28%
Bahaman	1,39%	2,03%
Bangladesí	0,09%	0,12%
Belga	0,06%	0,08%
Beninesa	0,00%	0,00%
Bielorrusa	0,01%	0,01%
Birmana	0,10%	0,02%
Boliviana	0,04%	0,06%
Bosnia	0,00%	0,01%
Botsuanesa	0,00%	0,01%
Brasileña	3,55%	5,69%
Británica	0,35%	0,52%
Búlgara	0,15%	0,26%
Burkinesa	0,00%	0,00%
Burundesa	0,00%	0,00%
Caboverdiana	1,66%	2,33%

	2016	2015
Camboyana	0,00%	0,00%
Camerunesa	0,01%	0,02%
Canadiense	0,01%	0,01%
Central Africana	0,00%	0,00%
Checa	0,04%	0,06%
Chilena	0,04%	0,05%
China	1,53%	2,23%
Chipriota	0,01%	0,01%
Colombiana	0,21%	0,29%
Congoleña	0,05%	0,07%
Coreana	0,01%	0,02%
Costarricense	0,01%	0,02%
Croata	0,05%	0,14%
Cubana	28,44%	0,35%
Danesa	0,00%	0,00%
Djiboutiana	0,00%	0,00%
Dominicana	11,23%	16,80%
Ecuatoriana	0,11%	0,14%
Egipcia	0,11%	0,19%
Emiratí	0,01%	0,01%
Eritrea	0,00%	0,00%
Eslovaca	0,06%	0,09%
Eslovena	0,01%	0,02%
Española	22,70%	29,51%

	2016	2015
Estadounidense	1,41%	1,86%
Estonia	0,01%	0,02%
Etíope	0,00%	0,01%
Filipina	0,17%	0,26%
Finlandesa	0,01%	0,02%
Francesa	0,57%	0,69%
Gabonesa	0,01%	0,03%
Gambiana	0,03%	0,04%
Georgiana	0,01%	0,01%
Ghanesa	0,01%	0,01%
Griega	0,11%	0,18%
Guatemalteca	0,00%	0,01%
Guayana	0,00%	0,01%
Guineana	0,10%	0,15%
Haitiana	0,09%	0,16%
Hindú	0,32%	0,38%
Holandesa	0,06%	0,11%
Hondureña	0,01%	0,02%
Húngara	0,15%	0,24%
Indonesia	4,26%	6,07%
Iraní	0,01%	0,01%
Iraquí	0,00%	0,00%
Irlandesa	0,02%	0,02%
Islandesa	0,00%	0,00%

	2016	2015
Italiana	1,35%	1,95%
Jamaicana	0,61%	0,03%
Japonesa	0,01%	0,00%
Jordana	0,00%	0,00%
Kazaja	0,00%	0,00%
Keniana	0,04%	0,08%
kirguizistaní	0,01%	0,01%
Lesotiano	0,00%	0,00%
Letona	0,02%	0,03%
Libanesa	0,01%	0,01%
Lituana	0,04%	0,06%
Luciana	0,00%	0,00%
Luxemburguesa	0,01%	0,02%
Macedonia	0,01%	0,01%
Malgache	0,01%	0,01%
Malauesa	0,00%	0,00%
Malaya	0,32%	0,55%
Malí	0,02%	0,02%
Marfileña	0,01%	0,01%
Marroquí	0,35%	0,35%
Mauritana	0,03%	0,03%
Mexicana	8,70%	12,96%
Moldava	0,02%	0,03%
Montenegrina	0,00%	0,00%

	2016	2015
Neozelandesa	0,00%	0,01%
Nepalí	0,05%	0,08%
Nicaragüense	0,01%	0,01%
Nigeriana	0,06%	0,08%
Noruega	0,01%	0,00%
Pakistaní	0,06%	0,10%
Panameña	0,18%	0,24%
Paraguaya	0,02%	0,03%
Peruana	0,46%	0,68%
Polaca	0,17%	0,24%
Portuguesa	0,27%	0,38%
Qatarí	0,00%	0,00%
Rumana	0,33%	0,37%
Rusa	0,08%	0,11%
Salomonesa	0,00%	0,01%
Santa Elena	0,00%	0,00%
Salvadoreña	0,00%	0,00%
Santomense	0,00%	0,01%
Senegalesa	0,07%	0,08%
Serbia	0,02%	0,03%
Sierraleonesa	0,00%	0,00%
Siria	0,02%	0,02%
Somalí	0,00%	0,00%
Srilanquesa	0,06%	0,10%

	2016	2015
Sueca	0,02%	0,04%
Suiza	0,02%	0,03%
Surafricana	0,00%	0,01%
Surinamesa	0,00%	0,00%
Tailandesa	0,37%	0,02%
Tanzana	0,55%	0,82%
Tayikesa	0,00%	0,00%
Timor Leste	0,00%	0,00%
Togolesa	0,01%	0,01%
Tongana	0,00%	0,00%
Trinitense	0,00%	0,00%
Tunecina	0,04%	0,04%
Turca	0,04%	0,06%
Turcomana	0,00%	0,00%
Ucraniana	0,15%	0,17%
Ugandesa	0,01%	0,01%
Uruguaya	0,05%	0,07%
Uzbeca	0,01%	0,01%
Venezolana	1,23%	2,26%
Vietnamita	1,51%	1,65%
Yemenita	0,00%	0,00%
Zimbauesa	0,00%	0,00%

EMPLEADOS CON EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

GRI 404-3

	ESPAÑA						EMEA						AMÉRICA						ASIA						TOTAL	
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL			
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
HOTEL	**623**	**649**	**442**	**451**	**1.065**	**1.100**	**321**	**287**	**260**	**297**	**581**	**584**	**278**	**211**	**203**	**260**	**482**	**471**	**8**	**42**	**3**	**98**	**11**	**140**	**2.140**	**2.295**
Director	71	76	19	17	90	92	32	14	7	32	38	47	38	8	7	21	45	29	8	1	3	5	11	6	184	174
Jefes departamento	524	526	356	362	880	888	157	125	142	130	299	255	230	167	182	208	411	375	-	41	-	93	-	133	1.423	1.651
Personal Base	29	47	67	72	96	119	133	148	112	135	244	283	11	37	15	31	26	68	-	-	-	-	-	-	366	470
OFICINAS CORPORATIVAS	**192**	**181**	**179**	**166**	**371**	**347**	**31**	**31**	**35**	**33**	**65**	**64**	**60**	**60**	**62**	**58**	**123**	**118**	**12**	**12**	**14**	**11**	**26**	**23**	**586**	**552**
Director	65	75	29	32	94	107	12	1	1	13	13	14	27	11	10	24	37	35	8	3	4	7	12	10	156	166
Jefes departamento	108	92	102	82	210	174	13	20	21	16	35	36	33	32	36	30	69	63	2	4	6	2	8	6	323	279
Personal Base	19	13	48	52	67	66	6	11	12	4	18	14	0	17	16	3	16	20	2	5	4	2	6	7	107	107
CIRCLE BY MELIÁ	**1**	**2**	**0**	**1**	**1**	**3**		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**6**	**9**	**6**	**6**	**11**	**15**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**13**	**18**
Director	1	1	-	-	1	1		-	-	-	-	-	2	1	2	0	4	1	-	-	-	-	-	-	5	2
Jefes departamento	-	1	-	1	-	2		-	-	-	-	-	4	8	4	6	8	13	-	-	-	-	-	-	8	15
Personal Base	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	0	-	-	-	-	-	-	-	0
OTRAS ACTIVIDADES	**9**	**8**	**2**	**2**	**11**	**10**	**2**	**2**	**-**	**2**	**-**	**4**	**2**	**0**	**2**	**4**	**4**	**4**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**15**	**18**
Director	4	4	-	-	4	4	1	-	-	1	-	1	1	-	1	2	2	2	-	-	-	-	-	-	6	6
Jefes departamento	4	3	2	2	6	5	1	-	-	0	-	0	1	0	1	2	2	2	-	-	-	-	-	-	8	7
Personal Base	1	2	-	-	1	2	0	2	-	1	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	5
TOTAL	**825**	**840**	**624**	**621**	**1.449**	**1.460**	**353**	**320**	**296**	**332**	**649**	**652**	**347**	**281**	**273**	**328**	**620**	**608**	**20**	**54**	**17**	**109**	**37**	**162**	**2.755**	**2.883**

DIFERENCIA DE SALARIOS MEDIOS POR GÉNERO (%)

GRI 405-2

	ESPAÑA	GRAN BRETAÑA	FRANCIA	ALEMANIA	MÉXICO	REPÚBLICA DOMINICANA	ESTADOS UNIDOS	CHINA
CORPORATIVO								
CHIEF OFFICER	NA	-	-	-	-	-	-	-
VP	8,54	-	-	-	-	-	NA	NA
DIRECTOR	13,48	NA	NA	NA	-14,25	NA	34,59	-23,95
MANAGER	14,90	18,18	8,19	25,49	38,33	NA	8,09	24,87
EXECUTIVE	11,86	NA	-0,22	1,89	7,02	NA	NA	6,53
ASSISTANT	-7,77	0,00	-3,64	-7,73	4,29	NA	-4,70	-53,32
HOTEL								
DIRECTOR	8,37	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
JEFES DEPARTAMENTO	9,68	-16,43	14,99	NA	24,65	-14,62	NA	NA
PERSONAL BASE	-1,16	1,54	4,03	NA	1,20	-6,80	NA	NA

Las cifras positivas son a favor de los hombres, las negativas a favor de las mujeres. NA Not Available - No existe la posición en el país.

DIRECTIVOS LOCALES POR REGIÓN

GRI 202-2

	EXPATRIADO						LOCAL						TOTAL	
	HOMBRE		MUJER		TOTAL		HOMBRE		MUJER		TOTAL			
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
ESPAÑA	3%	4%	0%	0%	3%	4%	76%	78%	21%	19%	97%	96%	100%	100%
EMEA	27%	22%	3%	4%	30%	26%	56%	49%	14%	25%	70%	74%	100%	100%
AMÉRICA	32%	29%	4%	4%	36%	32%	55%	57%	9%	11%	64%	68%	100%	100%
ASIA	58%	65%	23%	23%	81%	88%	19%	12%	0%	0%	19%	12%	100%	100%
TOTAL	20%	17%	3%	3%	23%	20%	62%	63%	15%	17%	77%	80%	100%	100%

FORMACIÓN BONIFICADA

GRI 201-4
GRI 404-1

	ACCIONES		CURSOS		PARTICIPANTES		MEDIA H/PARTICIPANTE		MEDIA H/EMPLEADO		HORAS TOTALES	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Formación bonificada	222	214	1.052	960	11.998	10.274	5,7	6,8	8,9	11,2	68.563	70.025
Formación no bonificada	0	1	0	23	0	403	0	2	0	2	0	806
TOTAL	222	215	1.052	983	11.998	10.677	5,7	6,6	8,9	10,7	68.563	70.831

ÍNDICE DE SALUD LABORAL (ESPAÑA)

GRI 403-2

	INCIDENCIA		FRECUENCIA		GRAVEDAD		DURACIÓN MEDIA		% ABSENTISMO	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Hombres	61,60	53,56	35,35	30,81	0,53	0,51	14,89	16,68	0,42	0,41
Mujeres	75,80	60,89	43,81	35,08	0,75	0,63	17,10	18,02	0,60	0,51
TOTAL	68,59	57,16	39,50	32,91	0,64	0,57	16,09	17,38	0,51	0

ÍNDICE DE SALUD LABORAL

	INCIDENCIA		FRECUENCIA		GRAVEDAD		DURACIÓN MEDIA		% ABSENTISMO	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
TOTAL	59,72	57,16	30,63	32,91	0,40	0,57	12,96	17,38	0,32	0,46

*Datos 2015 alcance España

TOTAL CONSUMOS Y AHORROS ENERGÉTICOS

GRI 302-1

CONSUMO	UNIDAD	2016	INCREMENTO %	2015	AHORROS 2016
Electricidad Fuentes 100% renovables	MWh	220.306	3,92%	211.992	8.314
	GJ	792.964		763.171	29.793
Electricidad	MWh	446.193	0,36%	444.578	1.615
	GJ	1.606.158		1.600.482	5.676
Gas Natural	m3	10.131.538	9,44%	9.257.490	874.048
	GJ	388.848		355.302	33.546
GLP	tn	4.008	-4,11%	4.179	-172
	GJ	182.357		190.166	-7.809
Gasóleo	m3	4.154	-9,73%	4.601	-448
	GJ	149.694		165.833	-16.139
District Heating	MWh	33.141	12,28%	29.515	3.626
	GJ	119.308		106.255	13.053
District Cooling	MWh	51.070	12,10%	45.556	5.514
	GJ	183.851		164.001	19.850
TOTAL (GJ)		2.630.216	1.87%	2.582.039	48.177

EMISIONES NOx

GRI 305-7

	2016	DIFERENCIA	2015
Emisiones NOx (tn)	92.454	0,75%	91.674

EMISIONES SOx

GRI 305-7

	2016	DIFERENCIA	2015
Emisiones SOx (tn)	16.679	-8,14%	20.440

GASTOS AMBIENTALES (€)

	2016	2015	Variación
Análisis bacteriológico	826.108	696.232	18,7%
Auditoría calidad	82.619	114.757	-28,0%
Medio Ambiente	81.823	76.993	6,3%
Canon Alcantarillado	1.573.990	1.541.635	2,1%
Basuras	3.670.041	3.734.129	-1,7%
Canon Agua	1.816.015	1.500.393	21,0%
TOTAL GASTOS	8.050.596	7.664.139	5,0%

CERTIFICACIONES MEDIOAMBIENTALES

MARCA	HOTEL	PAÍS	EARTHCHECK	BIOSPHERE	TRAVELIFE	NORMA ISO	GREEN LEADERS	OTRAS
INNSIDE by Meliá	FRANKFURT NIEDERRAD	Alemania					GREEN PARTNER	
INNSIDE by Meliá	MUNCHEN NEUE MESSE	Alemania					GOLD	
INNSIDE by Meliá	DUSSELDORF DERENDORF	Alemania					SILVER	
INNSIDE by Meliá	DRESDEN	Alemania					GOLD	
Meliá Hotels & Resorts	BERLIN	Alemania		BIOSPHERE			GOLD	
TRYP	MUNCHEN CITY CENTER	Alemania					GREEN PARTNER	
TRYP	BOCHUM- WATTENSCHEID	Alemania					BRONZE	
TRYP	DORTMUND	Alemania					SILVER	
TRYP	DUSSELDORF KREFELD	Alemania					SILVER	
TRYP	CELLE	Alemania					GOLD	
TRYP	CENTRO OBERHAUSEN	Alemania					GREEN PARTNER	
TRYP	WOLFSBURG	Alemania					SILVER	
TRYP	BERLIN MITTE	Alemania					GREEN PARTNER	
Meliá Hotels & Resorts	BUENOS AIRES	Argentina					BRONZE	
Meliá Hotels & Resorts	BRASIL 21	Brasil					GREEN PARTNER	
Meliá Hotels & Resorts	JARDIM EUROPA	Brasil					GREEN PARTNER	
Meliá Hotels & Resorts	PAULISTA	Brasil					BRONZE	
TRYP	SAO PAULO NACOES UNIDAS	Brasil					SILVER	
TRYP	SAO PAULO ITAIM	Brasil					SILVER	
TRYP	SAO PAULO TATUAPE	Brasil					SILVER	
TRYP	SAO PAULO IGUATEMI	Brasil					PLATINUM	
TRYP	SAO PAULO BERRINI	Brasil					BRONZE	
TRYP	SAO PAULO PAULISTA	Brasil					BRONZE	
TRYP	SAO PAULO HIGIENOPOLIS	Brasil					GOLD	
Meliá Hotels & Resorts	CAMPINAS	Brasil					BRONZE	
TRYP	SAO PAULO JESUINO ARRUDA	Brasil					GREEN PARTNER	
Gran Meliá Hotels & Resorts	VICTORIA	España	EARTHCHECK					
Gran Meliá Hotels & Resorts	FENIX	España	EARTHCHECK					
Gran Meliá Hotels & Resorts	DON PEPE	España	EARTHCHECK					
Gran Meliá Hotels & Resorts	PALACIO DE ISORA	España	EARTHCHECK		GOLD		GOLD	
Gran Meliá Hotels & Resorts	COLON	España	EARTHCHECK					
ME by Meliá	ME MALLORCA	España	EARTHCHECK					
ME by Meliá	ME IBIZA	España	EARTHCHECK				GREEN PARTNER	
ME by Meliá	MADRID REINA VICTORIA	España	EARTHCHECK				SILVER	
Gran Meliá Hotels & Resorts	DE MAR	España		BIOSPHERE			BRONZE	
Meliá Hotels & Resorts	BARCELONA SARRIA	España		BIOSPHERE			GOLD	
Meliá Hotels & Resorts	BARCELONA SKY	España					PLATINUM	
Meliá Hotels & Resorts	SANCTI PETRI	España			MIEMBRO		PLATINUM	
Meliá Hotels & Resorts	BENIDORM	España			IN PROCESS			
Meliá Hotels & Resorts	CALA GALDANA	España			GOLD		BRONZE	
Meliá Hotels & Resorts	CALA D´OR	España			IN PROCESS		GOLD	
Meliá Hotels & Resorts	ATLANTICO - ISLA CANELA	España		BIOSPHERE	MIEMBRO		BRONZE	
Meliá Hotels & Resorts	COSTA DEL SOL	España		BIOSPHERE			PLATINUM	
Meliá Hotels & Resorts	TAMARINDOS	España		BIOSPHERE				
Meliá Hotels & Resorts	SALINAS	España			GOLD		BRONZE	
Meliá Hotels & Resorts	JARDINES DEL TEIDE	España			MIEMBRO			
Sol Resorts	COSTA BLANCA	España			MIEMBRO		SILVER	

CERTIFICACIONES MEDIOAMBIENTALES

MARCA	HOTEL	PAÍS	EARTHCHECK	BIOSPHERE	TRAVELIFE	NORMA ISO	GREEN LEADERS	OTRAS
Sol Resorts	PELICANOS / OCAS	España			MIEMBRO			
Sol Resorts	BARBADOS	España	EARTHCHECK					
Sol Resorts	CALA D'OR APARTAMENTOS	España					SILVER	
Sol Resorts	FALCO	España			MIEMBRO		SILVER	
Sol Resorts	PALMANOVA - MALLORCA	España	EARTHCHECK					
Sol House	HOUSE IBIZA	España			IN PROCESS			
Sol Resorts	ALCUDIA CENTER APARTAMENTOS	España					SILVER	
Sol Resorts	SANCTI PETRI - APARTHOTEL	España			IN PROCESS			
Sol Resorts	PRINCIPE / PRINCIPITO	España			MIEMBRO			
Sol Resorts	TIMOR APARTAMENTOS	España			IN PROCESS			
Sol Resorts	DON PABLO	España					SILVER	
Sol Resorts	DON PEDRO	España					SILVER	
Sol Resorts	DON MARCO	España					SILVER	
Sol Resorts	BARBACAN (APARTAMENTOS Y BUNGALOWS)	España				ISO 9001 / ISO 14001	GREEN PARTNER	
Sol Resorts	LANZAROTE ALL INCLUSIVE (HOTEL Y APTOS.)	España			MIEMBRO			
Sol Resorts	TENERIFE	España			IN PROCESS			
Sol Resorts	LA PALMA (HOTEL APARTAMENTOS)	España			IN PROCESS			
TRYP	TENERIFE	España			MIEMBRO			
Sol Beach House	BEACH HOUSE CALA BLANCA	España	EARTHCHECK				SILVER	
Sol Beach House	BEACH HOUSE MENORCA	España		BIOSPHERE				
Sol Beach House	BEACH HOUSE IBIZA	España					BRONZE	
Sol Resorts	GUADALUPE	España	EARTHCHECK					
Sol House	HOUSE MALLORCA MIXED BY IBIZA ROCK	España	EARTHCHECK					
Sol House	WAVE HOUSE	España	EARTHCHECK					
Sol House	HOUSE ALOHA - COSTA DEL SOL	España			MIEMBRO		GREEN PARTNER	
Sol Resorts	KATMANDU PARK & RESORT	España	EARTHCHECK					
INNSIDE by Meliá	MADRID LUCHANA	España					GREEN PARTNER	
Meliá Hotels & Resorts	ALICANTE	España					BRONZE	
Meliá Hotels & Resorts	PALAS ATENEA	España		BIOSPHERE			SILVER	
Meliá Hotels & Resorts	SITGES	España		BIOSPHERE			BRONZE	
Meliá Hotels & Resorts	GRANADA	España					BRONZE	
Meliá Hotels & Resorts	MADRID PRINCESA	España		BIOSPHERE				
Meliá Hotels & Resorts	CASTILLA	España				ISO 14001	BRONZE	
Meliá Hotels & Resorts	BARAJAS	España					BRONZE	
Meliá Hotels & Resorts	MARBELLA BANUS	España					SILVER	
Meliá Hotels & Resorts	LEBREROS	España					SILVER	
Meliá Hotels & Resorts	SEVILLA	España					GREEN PARTNER	
Meliá Hotels & Resorts	VALENCIA	España					BRONZE	
Meliá Hotels & Resorts	RECOLETOS	España					BRONZE	
Meliá Hotels & Resorts	ZARAGOZA	España					GREEN PARTNER	
TRYP	MERIDA MEDEA	España					BRONZE	
TRYP	PALMA BELLVER	España			IN PROCESS	ISO 14001	BRONZE	
TRYP	PALMA BOSQUE	España					SILVER	
INNSIDE by Meliá	PALMA CENTER	España		BIOSPHERE			SILVER	
TRYP	BARCELONA APOLO	España					GREEN PARTNER	
TRYP	BARCELONA AEROPUERTO	España					BRONZE	
TRYP	CADIZ LA CALETA	España					BRONZE	
TRYP	JEREZ	España					SILVER	
TRYP	MELILLA PUERTO	España					GREEN PARTNER	

CERTIFICACIONES MEDIOAMBIENTALES

MARCA	HOTEL	PAÍS	EARTHCHECK	BIOSPHERE	TRAVELIFE	NORMA ISO	GREEN LEADERS	OTRAS
TRYP	CORDOBA	España					GREEN PARTNER	
TRYP	SANTIAGO	España					BRONZE	
TRYP	SAN SEBASTIAN ORLY	España					SILVER	
TRYP	LEON	España					GREEN PARTNER	
TRYP	MADRID PLAZA ESPAÑA	España					SILVER	
TRYP	MADRID CENTRO	España					SILVER	
TRYP	MADRID ATOCHA	España					BRONZE	
TRYP	MADRID AIRPORT SUITES	España					SILVER	
TRYP	MALAGA GUADALMAR	España					SILVER	
TRYP	MURCIA RINCON DE PEPE	España					GREEN PARTNER	
TRYP	SALAMANCA MONTALVO	España					BRONZE	
TRYP	PORT CAMBRILS	España					BRONZE	
TRYP	VALLADOLID SOFIA PARQUESOL	España					BRONZE	
TRYP	ZARAGOZA	España					BRONZE	
Meliá Hotels & Resorts	LE COLBERT	Francia					GREEN PARTNER	
Meliá Hotels & Resorts	ROYAL ALMA	Francia					GREEN PARTNER	
Meliá Hotels & Resorts	VENDOME	Francia					GREEN PARTNER	
Meliá Hotels & Resorts	PARIS CHAMPS-ELYSÉES	Francia					GREEN PARTNER	
TRYP	PARIS OPERA	Francia					GREEN PARTNER	
Meliá Hotels & Resorts	ATENAS	Grecia					GREEN PARTNER	
Gran Meliá Hotels & Resorts	JAKARTA	Indonesia	EARTHCHECK					
Meliá Hotels & Resorts	BALI GARDEN VILLAS & SPA	Indonesia	EARTHCHECK					
Meliá Hotels & Resorts	PUROSANI	Indonesia	EARTHCHECK					
Sol Beach House	BEACH HOUSE BALI BENOA	Indonesia	EARTHCHECK					
Gran Meliá Hotels & Resorts	ROMA	Italia	EARTHCHECK					
Meliá Hotels & Resorts	MILANO	Italia		BIOSPHERE			BRONZE	
Meliá Hotels & Resorts	GENOVA	Italia		BIOSPHERE			SILVER	
Meliá Hotels & Resorts	VILLA CAPRI HOTEL & SPA	Italia		BIOSPHERE				
Meliá Hotels & Resorts	LUXEMBOURG	Luxemburgo					GOLD	
Meliá Hotels & Resorts	KUALA LUMPUR	Malasia	EARTHCHECK					
Sol House	HOUSE TAGHAZOUT BAY SURF	Marruecos						GREEN GLOBE
ME by Meliá	ME CABO	México	EARTHCHECK					
ME by Meliá	ME CANCUN	México	EARTHCHECK					
Paradisus by Meliá	LOS CABOS	México	EARTHCHECK					
Paradisus by Meliá	CANCUN	México	EARTHCHECK				SILVER	
Paradisus by Meliá	PLAYA DEL CARMEN LA PERLA	México	EARTHCHECK				PLATINUM	
Paradisus by Meliá	PLAYA DEL CARMEN LA ESMERALDA	México	EARTHCHECK				PLATINUM	
Meliá Hotels & Resorts	LIMA	Perú		BIOSPHERE				
Meliá Hotels & Resorts	BRAGA	Portugal					SILVER	
Meliá Hotels & Resorts	MADEIRA MARE	Portugal					PLATINUM	
ME by Meliá	ME LONDON	Reino Unido	EARTHCHECK					
Meliá Hotels & Resorts	WHITE HOUSE	Reino Unido		BIOSPHERE			BRONZE	
Meliá Hotels & Resorts	CARIBE TROPICAL	Rep. Dominicana	EARTHCHECK				SILVER	
Paradisus by Meliá	PUNTA CANA	Rep. Dominicana	EARTHCHECK				SILVER	
Paradisus by Meliá	PALMA REAL GOLF & SPA RESORT	Rep. Dominicana	EARTHCHECK				SILVER	
Paradisus by Meliá	THE RESERVE (PARADISUS PALMA REAL)	Rep. Dominicana					SILVER	
Paradisus by Meliá	THE RESERVE (PARADISUS PUNTA CANA)	Rep. Dominicana					SILVER	
Meliá Hotels & Resorts	HANOI	Vietnam	EARTHCHECK					
	146		34	18	23	5	107	3

ÍNDICE DE CONTENIDO GRI

Este informe Anual ha sido elaborado de acuerdo con los GRI Standards: Core option

CÓDIGO GRI	NOMBRE	REPORTADO	PÁGINA	COMENTARIOS / OMISIONES
GRI 102: Datos generales				
Perfil de la organización				
102-1	Nombre de la organización	Sí	1	-
102-2	Actividades, marcas, productos y servicios	Sí	36-51	-
102-3	Localización de la sede	Sí	153	-
102-4	Localización de las operaciones	Sí	16	-
102-5	Naturaleza de la propiedad y forma jurídica	Sí	IF 10	-
102-6	Mercados servidos	Sí	46-59	-
102-7	Dimensión de la organización	Sí	16	-
102-8	Información sobre empleados y otros trabajadores	Sí	155-156	-
102-9	Cadena de suministro	Sí	19	-
102-10	Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	Sí	20-21	-
102-11	Información sobre cómo aborda la compañía el principio de precaución	Sí	169	Nota 1
102-12	Iniciativas externas	Sí	10	-
102-13	Relación de las asociaciones de las que la organización es miembro	Sí	10	-
Estrategia				
102-14	Declaración del presidente	Sí	6-7	-
102-15	Principales impactos, riesgos y oportunidades	Sí	30-31	-
Ética y transparencia				
102-16	Valores, principios, estándares y normas de comportamiento	Sí	8	-
102-17	Mecanismos de consulta sobre ética	Sí	99	-
Gobierno				
102-18	Estructura de gobierno	Sí	96-97	-
102-19	Delegación de la autoridad del consejo superior de gobierno	Sí	IF 75-77	-
102-20	Cargos ejecutivos o con responsabilidad en aspectos económicos, medioambientales y sociales	Sí	98	-
102-21	Consulta a los grupos de interés sobre aspectos económicos, medioambientales y sociales	Sí	24	-
102-22	Composición del órgano superior de gobierno y sus comités	Sí	96-98	-
102-23	Información sobre si la persona que preside el órgano superior ocupa también un puesto ejecutivo	Sí	97	-
102-24	Nombramiento y selección del órgano superior de gobierno	Sí	IF 135-136	-
102-25	Conflictos de interés	Sí	IF 147	-
102-26	Función del órgano superior de gobierno en el establecimiento de propuestas, valores y estrategia	Sí	97	-
102-27	Conocimiento colectivo del órgano superior de gobierno	Sí	98	-
102-28	Evaluación del desempeño del órgano superior de gobierno	Sí	IF 75-77	-
102-29	Identificación y gestión de los impactos económicos, medioambientales y sociales	Sí	IF 75-77	-
102-30	Eficacia de los procesos de gestión del riesgo	Sí	101	-
102-31	Análisis de los aspectos económicos, medioambientales y sociales	Sí	101-102	-
102-32	Comité de mayor importancia que aprueba el Informe Anual	Sí	165	Consejo de Administración
102-33	Comunicaciones de cuestiones críticas	No	-	-
102-34	Naturaleza y número total de comunicaciones de cuestiones críticas	No	-	-
102-35	Políticas de remuneración	No	-	-
102-36	Proceso para determinar la remuneración	No	-	-

CÓDIGO GRI	NOMBRE	REPORTADO	PÁGINA	COMENTARIOS / OMISIONES
102-37	Involucración de los grupos de interés respecto a la retribución	No	-	-
102-38	Ratio de compensación anual	No	-	-
102-39	Porcentaje del incremento in el ratio de compensación anual	No	-	-
Participación de los grupos de interés				
102-40	Lista de grupos de interés	Sí	22	-
102-41	Acuerdos de negociación colectiva	Sí	166	100% (Se excluye China porque no permite dichos acuerdos)
102-42	Identificación y selección de grupos de interés	Sí	22	-
102-43	Enfoques para la participación de los grupos de interés	Sí	22	-
102-44	Aspectos clave y preocupaciones surgidos	Sí	22	-
Práctica de reporting				
102-45	Entidades que figuran en los estados financieros consolidados	Sí	IF 73-74	-
102-46	Definición del contenido y cobertura de cada aspecto	Sí	24-25	-
102-47	Lista de asuntos materiales	Sí	24-25	-
102-48	Reformulación de la información	Sí	166	Sin cambios significativos
102-49	Cambios en el reporte	Sí	166	Sin cambios significativos
102-50	Período de reporte	Sí	166	1-Enero-2016 a 31-Diciembre-2016
102-51	Fecha del reporte más reciente	Sí	166	Informe Anual 2015
102-52	Ciclo de reporte	Sí	166	Anual
102-53	Punto de contacto para preguntas y dudas sobre el reporte	Sí	152	-
102-54	Opción de conformidad con el GRI Standards	Sí	154	-
102-55	Índice de contenido de GRI	Sí	154	-
102-56	Verificación externa	Sí	154, 170	-
GRI 103: Enfoque de gestión				
103-1	Explicación del asunto material y sus limitaciones	Sí	Económicos: 17-18, 27-31, 78-90 Medioambientales: 106-107, 130-137 Sociales: 106-129, 138-148 Canal de denuncias: 99	En las páginas señaladas se da respuesta a los distintos enfoques de gestión de cada aspecto material
103-2	Enfoque de gestión y componentes	Sí		
103-3	Evaluación del enfoque de gestión	Sí		
GRI 201: Desempeño económico				
201-1	Valor económico directo generado y distribuido	Sí	17-18	-
201-2	Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático	Sí	166	Los riesgos y oportunidades derivados del cambio climático son considerados en el modelo de gestión de riesgos de la Compañía
201-3	Límite de las obligaciones de la organización debidas a programas de prestaciones sociales (Planes de Jubilación)	Sí	IF 195, 204	-
201-4	Ayudas económicas otorgadas por entes del gobierno	Sí	160	Alcance España. Las bonificaciones en el ejercicio ascendieron a 559.843,44 €. Los gobiernos no forman parte de la estructura accionarial
GRI 202: Presencia en el mercado				
202-1	Relación entre el salario inicial desglosado por género en comparación al salario local	No	-	-
202-2	Proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local	Sí	160	-
GRI 203: Impactos económicos indirectos				
203-1	Inversiones en infraestructuras y servicios provistos	Sí	144-148	-
203-2	Impactos económicos indirectos significativos	Sí	147	-

CÓDIGO GRI	NOMBRE	REPORTADO	PÁGINA	COMENTARIOS / OMISIONES
GRI 204: Prácticas de compras				
204-1	Porcentaje del gasto en lugares con operaciones significativas que corresponde a proveedores locales		128	-
GRI 205: Anticorrupción				
205-1	Operaciones evaluadas por riesgos relacionados con la corrupción	Sí	100	-
205-2	Comunicación y capacitación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	Sí	99	-
205-3	Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas	Sí	167	En el ejercicio no se ha dado ningún caso de corrupción
GRI 206: Prácticas anticompetitivas				
206-1	Acciones legales relacionadas con prácticas monopolísticas, colusorias y contra la libre competencia	Sí	167	En el ejercicio no ha habido ningún procedimiento legal por prácticas monopolísticas, colusorias y contra la libre competencia
GRI 301: Materiales				
301-1	Materiales empleados por peso o volumen	No	-	-
301-2	Materiales reciclados empleados	No	-	-
301-3	Productos reclamados y los materiales de empaquetado	No	-	-
GRI 302: Energía				
302-1	Consumo energético interno	Sí	161	-
302-2	Consumo energético externo	No	-	-
302-3	Intensidad energética	Sí	167	0,12 GJ/estancia
302-4	Reducción del consumo energético	Sí	131	-
302-5	Reducciones de los requisitos energéticos de los productos y servicios	Sí	131	-
GRI 303: Agua				
303-1	Captación de agua según la fuente	Sí	167	10.697.788 m^3. No se dispone del desglose por fuente
303-2	Fuentes de agua afectadas por pérdidas de agua	No	-	-
303-3	Agua reciclada y reutilizada	No	-	-
GRI 304: Biodiversidad				
304-1	Instalaciones operativas en propiedad, alquiler, gestionadas o adyacentes a áreas protegidas y áreas de gran valor en biodiversidad fuera de áreas protegidas	No	-	-
304-2	Impactos significativos de actividades, productos y servicios en biodiversidad	No	-	-
304-3	Hábitats protegidos o restaurados	No	-	-
304-4	Especies incluidas en la Lista Roja de la UICN y listas naciones de conservación en áreas afectadas por la operación	No	-	-
GRI 305: Emisiones				
305-1	Emisiones directas (Alcance 1)	Sí	130	-
305-2	Emisiones indirectas (Alcance 2)	Sí	130	-
305-3	Otras emisiones (Alcance 3)	Sí	130	-
305-4	Intensidad de emisiones	Sí	167	12,292 Kg GO_2/estancia
305-5	Reducción de emisiones	Sí	130	-
305-6	Emisiones de sustancias que agotan el ozono	Sí	167	Emisiones fugitivas gases fluorados: 3.213,54 tCO_2e
305-7	Óxidos de nitroso (NOX), óxidos de azufre (SOX), y otras emisiones atmosféricas	Sí	161	-
GRI 306: Vertidos y residuos				
306-1	Vertido de aguas según calidad y destino	No	-	-
306-2	Residuos según tipo y método de tratamiento	No	-	-

CÓDIGO GRI	NOMBRE	REPORTADO	PÁGINA	COMENTARIOS / OMISIONES
306-3	Derrames significativos	Sí	168	En el ejercicio no ha habido ningún derrame significativo
306-4	Transporte de residuos peligrosos	No	-	-
306-5	Masa de agua afectados por vertidos de agua y escorrentía	No	-	-
GRI 307: Cumplimiento medioambiental				
307-1	Incumplimiento de leyes y regulaciones medioambientales	Sí	168	En el ejercicio no ha habido ningún incumplimiento de leyes y regulaciones medioambientales
GRI 308: Evaluación ambiental de proveedores				
308-1	Nuevos proveedores examinados usando criterios ambientales	Sí	128	
308-2	Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y medidas adoptadas	No	-	-
GRI 401: Empleo				
401-1	Nuevas contrataciones y rotación de los empleados	Sí	155	
401-2	Beneficios para empleados a tiempo completo que no son otorgados a empleados temporales o en jornada parcial	No	-	-
401-3	Permiso de paternidad	No	-	-
GRI 402: Relaciones laborales				
402-1	Plazos mínimos de preaviso de cambios operativos	Sí	168	A nivel España se cumplen los plazos mínimos estipulados por los convenios colectivos, o en su defecto por el Estatuto de los trabajadores
GRI 403: Salud laboral y seguridad				
403-1	Representación de los trabajadores en comités de seguridad y salud	Sí	168	88,84% de los trabajadores en España están representados en Comités de seguridad y salud
403-2	Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y víctimas mortales relacionadas con el trabajo	Sí	160	-
403-3	Trabajadores cuya profesión tiene alta incidencia o riesgo de enfermedad	Sí	168	No existen en la Compañía profesiones con una incidencia o riesgo elevado de enfermedad
403-4	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos	Sí	168	Las funciones que estos comités deben desarrollar están claramente especificadas en los artículos 38 y 39 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales española. No se tratan otros asuntos que los en esta ley mencionados
GRI 404: Formación y educación				
404-1	Horas de formación anuales por empleado	Sí	160	No se reportan los datos diferenciados por género ni por categoría laboral. El procedimiento que se utiliza para el registro no dispone de la diferenciación por género ni por categoría
404-2	Programas de gestión de habilidades y de formación continua	Sí	112-126	-
404-3	Proporción de empleados que reciben evaluaciones del desempeño	Sí	159	-
GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades				
405-1	Diversidad de los órganos de gobierno y plantilla	Sí	97	-
405-2	Relación entre el salario base de las mujeres con respecto al de los hombres	Sí	159	-
GRI 406: No discriminación				
406-1	Número de casos de discriminación y medidas correctivas adoptadas	Sí	168	En el ejercicio no ha habido casos de discriminación
GRI 407: Libertad de asociación y negociación colectiva				
407-1	Centros y proveedores en los que la libertad de asociación y el derecho de asociación pueden estar amenazados	Sí	168	100% (Se excluye China porque no permite dichos acuerdos)
GRI 408: Trabajo infantil				
408-1	Identificación de centros y proveedores con un riesgo significativo de casos de explotación infantil	Sí	168	No existe riesgo en la Compañía. Meliá Hotels International tiene un acuerdo suscrito al respecto con UNICEF
GRI 409: Trabajo forzoso u obligado				
409-1	Centros y proveedores con un riesgo significativo de incidentes de trabajo forzoso	Sí	168	No existe riesgo en la Compañía. Meliá Hotels International tiene un acuerdo suscrito al respecto con UNICEF
GRI 410: Prácticas de seguridad				
410-1	Personal de seguridad entrenado en políticas o procedimientos de derechos humanos	No	-	-

CÓDIGO GRI	NOMBRE	REPORTADO	PÁGINA	COMENTARIOS / OMISIONES
GRI 411: Derechos de los pueblos indígenas				
411-1	Número de casos de violación de los derechos de los pueblos indígenas	Sí	169	En el ejercicio no ha habido casos de violación de los derechos de los pueblos indígenas
GRI 412: Evaluación derechos humanos				
412-1	Operaciones que han sido objeto de revisiones o evaluaciones de impacto en materia de derechos humanos	No	-	-
412-2	Formación de empleados en políticas o procedimientos de derechos humanos	No	-	-
412-3	Operaciones con impactos actuales y potenciales negativos en las comunidades	Sí	169	Los acuerdos de inversión y contratos formales significativos no incluyen cláusulas de derechos humanos. Dicha cláusula se firma en los contratos con proveedores y acreedores de servicio, así como con touroperadores
GRI 413: Comunidades locales				
413-1	Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones de impacto y programas de desarrollo	Sí	135, 140	-
413-2	Operaciones significativas actuales y con un impacto potencial negativo en las comunidades locales	No	-	-
GRI 414: Evaluación social de proveedores				
414-1	Nuevos proveedores examinados usando criterios sociales	Sí	128	-
414-2	Impactos sociales negativos en la cadena de suministro y medidas adoptadas	No	-	-
GRI 415: Política pública				
415-1	Valor de las contribuciones políticas	Sí	169	En el ejercicio no se ha realizado ninguna contribución política
GRI 416: Salud y seguridad del cliente				
416-1	Evaluación de los impactos en materia de salud y seguridad de los productos y servicios	Sí	112	
416-2	Incidentes de incumplimiento relativos a los impactos en materia de salud y seguridad de los productos y servicios	Sí	169	En el ejercicio no se han registrado incidentes por incumplimiento normativo en relación a los impactos de productos y servicios en la salud y seguridad
GRI 417: Marketing y etiquetado				
417-1	Requerimientos de información y etiquetado de productos	No	-	-
417-2	Incidentes relacionados con incumplimiento sobre información y etiquetado de productos	Sí	169	En el ejercicio no se ha incumplido ninguna regulación o código voluntario relativo a la información y al etiquetado en el período de reporte
417-3	Incidentes relacionados con incumplimiento en comunicaciones de marketing	Sí	169	En el ejercicio no se han dado casos de incumplimiento de normativas o códigos voluntarios relativos a la comunicación o publicidad
GRI 418-1: Privacidad del cliente				
418-1	Reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes	Sí	169	En el ejercicio no se han dado reclamaciones sobre la violación de la privacidad o fuga de datos de clientes
GRI 419-1: Cumplimiento socioeconómico				
419-1	Incumplimiento de leyes y regulaciones sociales y económicas	Sí	169	No se han recibido multas significativas derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones sociales y económicas

Nota 1

En relación a las iniciativas para mitigar el impacto de nuestra actividad y atendiendo al principio de precaución, dentro del sistema de preaperturas se incluyen una serie de criterios medioambientales, a revisar antes de la apertura de cualquier hotel que se construya o se adquiera a un tercero. Los criterios que se revisan son:

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

Notas Generales

Acuerdo de inversión significativo	Aquel que supone una inversión superior a 100.000 €
Personal local	Originario del país en el que se encuentra desarrollando su labor profesional
Directivo	En oficinas corporativas se considera hasta la posición de director incluida. En el hotel no considera los directores y subdirectores de hotel
Operaciones significativas	Aquellas en las que se encuentra involucrado un hotel en propiedad o alquiler. En el caso de esta información, se ha considerado relevante además incluir todos aquellos países en vías de desarrollo económico
Proveedor local	Aquel que tiene sede en el país de referencia
Sanción significativa	Aquella que supera los 30.000 € en su cuantía o afecta seriamente a la operativa de una unidad de negocio impidiendo su funcionamiento normal
IF	Informe Financiero 2016 de Meliá Hotels International publicado en la web www.meliahotelsinternational.com y CNMV

INFORME DE REVISIÓN INDEPENDIENTE

pwc

INFORME DE ASEGURAMIENTO LIMITADO INDEPENDIENTE DE LOS INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

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

Hemos llevado a cabo un encargo de aseguramiento limitado de los indicadores de Responsabilidad Social Corporativa contenidos en el anexo de "Indicadores GRI" del Informe de Anual 2016 (en adelante, "los indicadores RSC") de Meliá Hotels International S.A. y su grupo de sociedades (en adelante, "Meliá Hotels International") correspondiente al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2016, preparados conforme a los contenidos propuestos en los GRI Standards de Global Reporting Initiative (GRI).

Responsabilidad de la Dirección

La Dirección de Meliá Hotels International es responsable de la preparación, del contenido y de la presentación del Informe Anual de acuerdo con los GRI Standards de Global Reporting Initiative (GRI), según la opción Esencial "de conformidad" con los GRI Standards. Esta responsabilidad incluye el diseño, la implantación y el mantenimiento del control interno que se considere necesario para permitir que los indicadores de RSC estén libres de incorrección material, debido a fraude o a error.

La Dirección de Meliá Hotels International es también responsable de definir, implantar, adaptar y mantener los sistemas de gestión de los que se obtiene la información necesaria para la preparación de los indicadores de RSC.

Nuestra Responsabilidad

Nuestra responsabilidad es emitir un informe de aseguramiento limitado basado en los procedimientos que hemos realizado y en las evidencias que hemos obtenido. Hemos realizado nuestro encargo de aseguramiento limitado de acuerdo con la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento 3000 (NIEA 3000) (Revisada), "Encargos de Aseguramiento distintos de la Auditoría y de la Revisión de Información Financiera Histórica", emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB) de la Federación Internacional de Contadores (IFAC).

El alcance de un encargo de aseguramiento limitado es sustancialmente inferior al de un encargo de aseguramiento razonable, y por lo tanto la seguridad proporcionada es también menor.

Los procedimientos que realizamos se basan en nuestro juicio profesional e incluyeron consultas, observación de procesos, inspección de documentación, procedimientos analíticos, y pruebas de revisión por muestreo que, con carácter general, se describen a continuación:

- Reuniones con el personal de los diversos departamentos de Meliá Hotels International involucrados en la elaboración del Informe Anual.
- Análisis de los procedimientos utilizados para recopilar y validar los datos e información presentada en los indicadores de RSC.

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L., Avinguda Diagonal, 640, 08017 Barcelona, España
Tel.: +34 932 532 700 / +34 902 021 111, Fax: +34 934 059 032, www.pwc.es

R. M. Madrid, hoja 87.250-1, folio 75, tomo 9.267, libro 8.054, sección 3ª
Inscrita en el R.O.A.C. con el número S0242 - CIF B-79 031290

pwc

- Análisis de la adaptación de los indicadores de RSC de Meliá Hotels International a lo señalado en los GRI Standards de Global Reporting Initiative (GRI) para la preparación de informes.
- Comprobación, mediante pruebas de revisión en base a la selección de una muestra, testeo de controles internos y realización de pruebas sustantivas de la información cuantitativa y cualitativa de los indicadores de RSC de Meliá Hotels International. Asimismo, hemos comprobado su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información de Meliá Hotels International.

Nuestra Independencia y Control de Calidad

Hemos cumplido con los requerimientos de independencia y demás requerimientos de ética del Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad emitido por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Profesionales de la Contabilidad (IESBA), que se basa en los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia y diligencia profesional, confidencialidad y comportamiento profesional.

Nuestra firma aplica la Norma Internacional de Control de Calidad 1 (NICC 1) y mantiene en consecuencia un exhaustivo sistema de control de calidad que incluye políticas y procedimientos documentados relativos al cumplimiento de requerimientos de ética, normas profesionales y disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

Conclusión de Aseguramiento Limitado

Como resultado de los procedimientos que hemos realizado y de las evidencias que hemos obtenido, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que los indicadores de RSC de Meliá Hotels International correspondientes al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2016, contienen errores significativos o no han sido preparados, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con los GRI Standards de Global Reporting Initiative (GRI).

Uso y Distribución

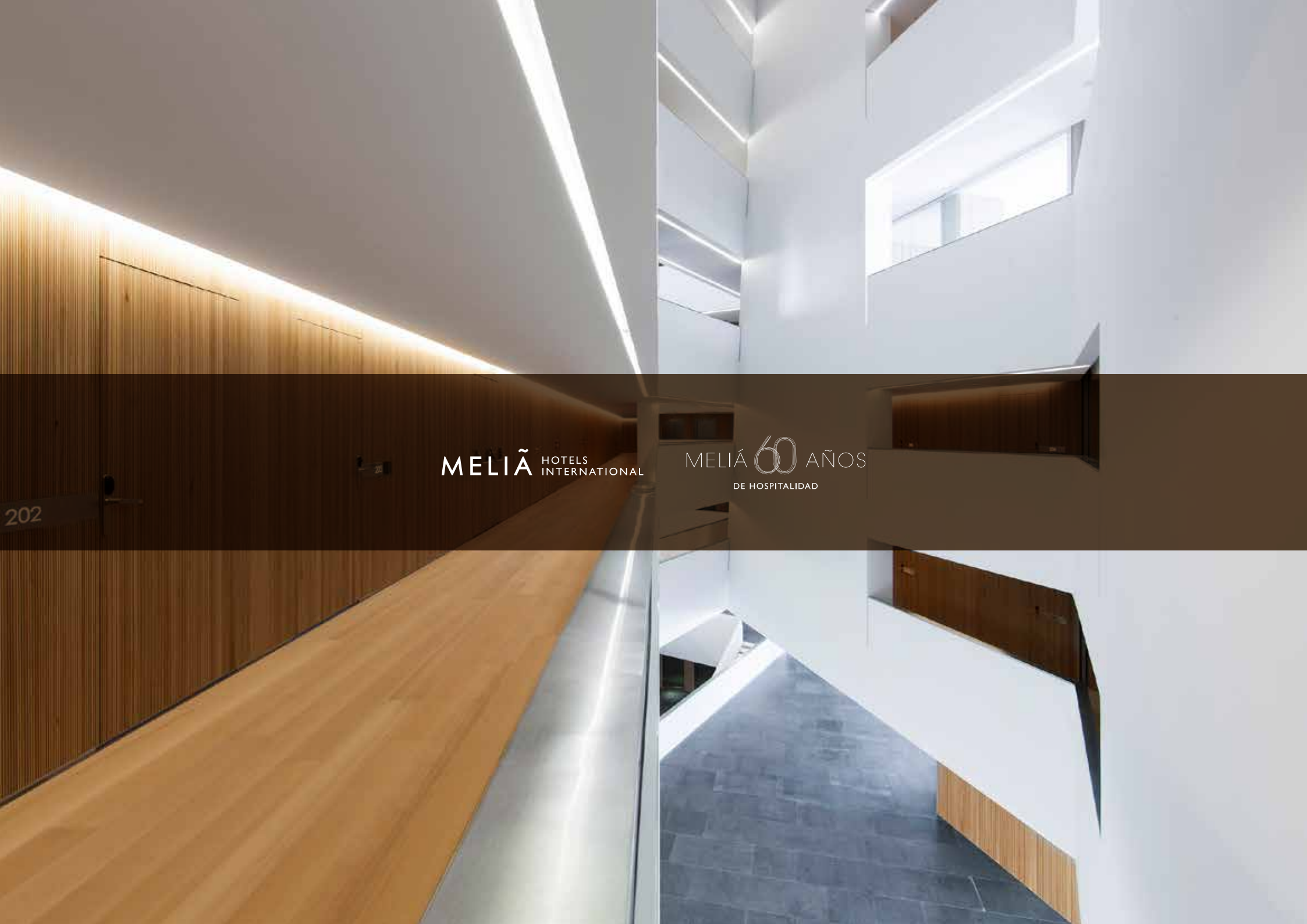
Nuestro informe se emite únicamente a la Dirección de Meliá Hotels International, de acuerdo con los términos de nuestra carta de encargo. No asumimos ninguna responsabilidad frente a terceros distintos de la Dirección de Meliá Hotels International.

PricewaterhouseCoopers Auditores S.L.

Mª Luz Castilla

7 de abril de 2017

MELIÃ HOTELS INTERNATIONAL



MELIÃ HOTELS INTERNATIONAL

MELIÁ 60 AÑOS

DE HOSPITALIDAD