



HOTELS & RESORTS WORLDWIDE | LUXURY RESIDENTIAL OWNERSHIP | VACATION CLUB  
 GRAN MELIÁ · MELIÁ · ME · INNSIDE · TRYP · SOL · PARADISUS | solmelia.com | 902 14 44 44



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



memoria  
de sostenibilidad

**09**

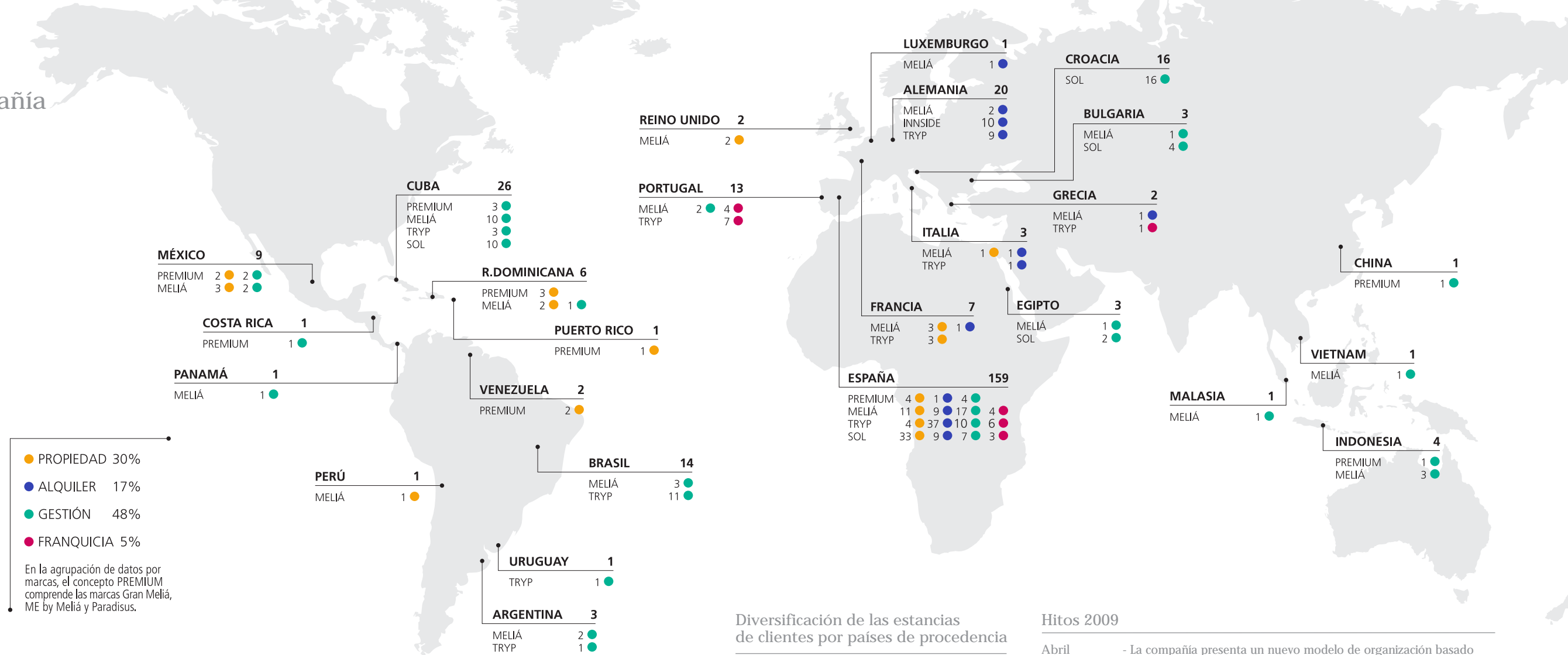
[solmelia.com](http://solmelia.com)

09 memoria de sostenibilidad sol meliá



HOTELS & RESORTS WORLDWIDE  
LUXURY RESIDENTIAL OWNERSHIP  
VACATION CLUB

# Perfil de la Compañía



## Datos Básicos de Negocio

Resultados (en millones de euros)	2009	2008	2007
Ingresos	1.149	1.279	1.351
EBITDAR	282	334	418
EBITDA	202	257	349
Resultado neto	43	55	165
Resultado Sociedad Dominante	38	51	162

Hoteles	2009	2008	2007
Hoteles	303	304	301
Habitaciones	76.944	76.527	75.022
Estancias (millones)	25,2	26,9	28,6

Diversificación por marca (por nº de habitaciones)	2009	2008	2007
Premium	12%	11%	11%
Meliá	34%	34%	32%
Tryp	19%	19%	21%
Sol	35%	36%	31%
Sin marca	-	-	5%

Diversificación por Categoría (por nº de hoteles)	2009	2008	2007
3 estrellas	24%	24%	25%
4 estrellas	44%	44%	43%
5 estrellas y 5 estrellas GL	32%	32%	32%

Diversificación Urbano / Vacacional	2009	2008	2007
Urbano	56%	54%	54%
Vacacional	44%	46%	46%

## Posicionamiento actual de Sol Meliá

Fecha Constitución Compañía: 1956
Fecha Salida a Bolsa: 2 de Julio de 1996
Precio Salida Acción (antes split): 5,41€
Ticker Symbol: SOL.MC / SOL.SM
Plaza en la que cotiza: Mercado Continuo (España)
Forma parte del Índice de la Bolsa de Madrid
Número de Acciones: 184.776.777
Cotización Bursátil a 31/12/2009: 5,90€
Revalorización desde la fecha de salida hasta 31/12/2009: 9,1%
Revalorización desde 31/12/2008 a 3/12/2009: 38,5%
El 27 de Agosto de 2008 deja de tener rating por Moody's

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

	2009	2008
España	36,20%	34,30%
Reino Unido	14,70%	13,50%
Alemania	11,20%	12,10%
USA	7,50%	8,30%
México	3,20%	2,80%
Italia	3,40%	3,70%
Francia	2,40%	2,70%
Venezuela	2,10%	3,70%
Canadá	2,10%	2,10%
Rusia	1,90%	2,30%
Resto	15,00%	14,50%
Total	100%	100%

## Diversificación por Área Geográfica

	TOTAL				URBANO				VACACIONAL			
	%		Habitaciones		%		Habitaciones		%		Habitaciones	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
España	46,63	46,50	35.861	35.589	20,80	20,50	15.980	15.692	25,80	26,00	19.881	19.897
Resto de Europa	21,65	22,14	16.666	16.949	8,70	8,30	6.688	6.333	13,00	13,90	9.978	10.616
Asia	3,35	2,87	2.583	2.198	2,50	1,70	1.961	1.276	0,80	1,20	622	922
Latinoamérica y Caribe	28,37	28,47	21.834	21.791	10,10	10,10	7.742	7.746	18,30	18,40	14.092	14.045
TOTAL	100	100	76.944	76.527	42,10	40,60	32.371	31.047	57,90	59,40	44.573	45.480

## Hitos 2009

Abril	- La compañía presenta un nuevo modelo de organización basado en el coliderazgo y el deslinde de las funciones ejecutivas y no ejecutivas.
Mayo	- Renfe y Sol meliá firman un acuerdo de colaboración para facilitar viajes de ocio y negocio.
Junio	- Presentación de la Memoria de Sostenibilidad 08.
Septiembre	- Sol Meliá pone en marcha su Protocolo de Actuación frente a la Gripe A. - Sol Meliá Vacation Club en Isora recibe el Premio a la Innovación en el Desarrollo de RCL. - Sol Meliá, como miembro de la Fundación Entorno, se suma a la firma del Comunicado de Copenhague, un llamamiento contra el Cambio Climático.
Noviembre	- Certificación de Sol Meliá como "Compañía Hotelera de la Biosfera".
Diciembre	- Sol Meliá abre su primer hotel en China. - Sol Meliá galardonada con el Premio Príncipe de Asturias a la Excelencia Turística

# Índice

## Perfil de la Compañía

- 2 Mensaje del Presidente
- 4 La Sostenibilidad en Sol Meliá
- 9 Valor de Líder
- 14 Valor de Buen Gobierno
- 17 Valor Medioambiental
- 28 Valor Humano
- 43 Valor Sociocultural
- 47 Valor Económico
- 55 Valor Comercial
- 63 Valor de Negocio
- 66 Valor Mediático
- 69 Información Corporativa
- 70 Acerca de este Informe

## ANEXO

- 71 Política Global de Sostenibilidad
- 73 Panel de Expertos
- 75 UNICEF y Gran Meliá Fénix: Proyecto *Plumpy Nut*
- 77 Cuadro de Mandos en Sol Meliá
- 79 Gestión de Riesgos
- 79 Compañía Hoteles de la Biosfera
- 82 Gran Meliá Palacio de Isora Hotel de la Biosfera
- 83 Estandarización de Iluminación eficiente
- 84 México: Colaboración en la protección de tortugas marinas
- 86 La Sostenibilidad en los hoteles de Brasil
- 87 Programa de Dirección Interno
- 88 Compromiso Cultural en Italia
- 89 Programa de Fidelidad Tarjeta **mas**
- 90 Meliá Barcelona
- 91 Indicadores GRI

## Mensaje del Presidente



Estimad@ amig@,

La crisis internacional ha puesto a prueba los dos grandes pilares en los que nuestra Compañía viene apoyando su liderazgo desde hace más de 5 décadas: su **visión estratégica** y sus **sólidos valores** de empresa familiar. Sol Meliá ha aprovechado sin embargo, la travesía por el ejercicio más duro que se recuerda en la industria turística, para fortalecerse en ambos planos:

**En el apartado estratégico**, la combinación de nuestra **estrategia** a largo plazo, con un **Plan de Contingencia** desarrollado en el corto plazo para adaptar la estrategia a las circunstancias de los mercados, nos ha permitido finalizar el ejercicio con un beneficio neto de 38,1 millones de euros, unos ingresos de 1.148 millones y un EBITDA de 202,1 millones, y lo que es más importante, habiendo reducido la deuda en más de 122 millones (un 12,5%) y cumplido los covenants. Además, Sol Meliá mantuvo, gracias a sus ventajas competitivas y su eficaz gestión de la crisis, un diferencial positivo en los principales indicadores respecto a la media de compañías del sector, y siguió creciendo a través de la incorporación de hoteles que aportan nuevo valor a las marcas, el más destacado de los cuales sería el **Gran Meliá Shanghai**, que representa la entrada de nuestra Compañía, por la puerta grande, en China.

**En relación a los aspectos más intangibles, nuestros valores**, lejos de arrinconar nuestro **compromiso con la sostenibilidad**, durante estos meses hemos avanzado en la integración de los principios de la responsabilidad social, cultural y medioambiental en los esquemas de gestión de la Compañía, habiendo sido certificados como primera Compañía Hotelera de la Biosfera; en el mes de abril dimos un importante impulso a este compromiso, con la creación del Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa, un área cuya misión no es otra que articular el plan de Posicionamiento Público de Sol Meliá a través del diálogo, la comunicación y las alianzas con todos nuestros grupos de interés.

La presente Memoria de Sostenibilidad recoge un año más, todo el valor y las respuestas que Sol Meliá ha seguido ofreciendo en 2009 a nuestros grupos de interés, dando respuesta un total de 100 indicadores GRI, frente a los 84 del año anterior. La información sobre la Compañía, que ha pasado por primera vez el análisis de nivel de GRI, se articula en capítulos en torno a los diferentes grupos de interés y las formas de aportación de valor a los mismos. Respecto a la Memoria de 2009, Sol Meliá ha cumplido o tiene en proceso de cumplimiento 31 de los 33 compromisos de mejora planteados para el ejercicio.

### **Estrategia a largo plazo: marcas, talento, cliente, diversificación del negocio y sostenibilidad**

Durante 2009 hemos seguido trabajando en torno a estas 5 prioridades que establece nuestro **Plan Estratégico 2008-2010**; así, gracias a unas marcas más reconocidas y poderosas, hemos incorporado 20 hoteles, -muchos de ellos estratégicos- en ciudades y costas-objetivo de Europa, Asia, América y África, y sorteado mejor que la competencia la caída de precios y ocupación que ha arrasado la industria; mejorando la gestión del cliente a través del CRM y nuestro programa de Fidelización hemos aumentado la retención de clientes en un 5% y ampliado nuestra base de datos de clientes hasta los 6 millones; nuestra cantera de directivos con talento se potencia en preparación para la nueva generación de hoteles que se están incorporando a la Compañía; esta importante expansión se beneficia igualmente de la mayor eficiencia facilitada por la re-estructuración organizativa y la creación del centro de servicios compartidos HBS (Hospitality Business Solutions).

En lo que se refiere a la estrategia de negocio, Sol Meliá se afianza cada vez más en el crecimiento a través de fórmulas poco intensivas en capital como los contratos de gestión y franquicia, que representan el 53% de las habitaciones totales, y ya en 2009 todas las incorporaciones fueron por estas vías (81% gestión y 19% franquicia). Asimismo se sigue potenciando la complementariedad del negocio de Club Vacacional (Sol Meliá Vacation Club) con el área hotelera, a fin de encontrarse fuerte al llegar la recuperación y las consiguientes oportunidades.

### **A corto plazo: limitar los impactos de la crisis**

Al tiempo que Sol Meliá profundizaba en las citadas líneas estratégicas, la situación internacional exigió, a partir del verano de 2008, reforzar la protección de las variables clave (ingresos, gastos, caja) y la gestión de los riesgos propios de una situación tan turbulenta; la Compañía aprobó así cuatro grandes Ejes de Actuación que debían regir su gestión de la crisis, modulando a corto y medio plazo, la estrategia marcada; gracias a la férrea disciplina observada en la aplicación de estos Ejes ( Ingresos, Costes, Riesgos, Balance/Flujos de Caja) que configuran el **Plan de Contingencia de Sol Meliá ante la crisis**- Sol Meliá ha podido seguir creando valor

para sus clientes, empleados, proveedores, socios y sociedad en general.

Desde el estallido de la crisis, el enfoque en **potenciar ingresos** nos ha permitido generar unos ingresos adicionales de casi 55 millones de euros, a través de ofertas de valor añadido al cliente, el mayor enfoque y diversificación de las estrategias comerciales y las alianzas con partners estratégicos, tanto en la intermediación como en las líneas aéreas. En el capítulo de **racionalización de costes** se han logrado ahorros por importe de **80,5 millones de euros** entre hoteles y oficinas corporativas (manteniendo intactos la calidad y servicio percibidos por el cliente), y la **gestión de riesgos** ha conseguido que las **afectaciones por impagos** de empresas colaboradoras y clientes se hayan mantenido en un nivel mínimo, conteniendo al tiempo en niveles muy aceptables, los plazos de cobro.

Por último, la gestión financiera se ha centrado en el **equilibrio del balance y la liquidez**, y gracias a ello, Sol Meliá ha sabido generar en los mercados la confianza necesaria para captar, tan sólo durante el último trimestre de 2009, más de 250 millones de euros de financiación. En este sentido, la Compañía ha cumplido covenants, reducido su deuda en un 12,5% e incrementado su liquidez, garantizando tranquilidad y capacidad de maniobra a la compañía, para aprovechar las oportunidades que ofrezcan los mercados en la curva de recuperación que esperamos iniciar en 2010.

### **Mejorando en gobierno corporativo, responsabilidad social y sostenibilidad**

Esta flexibilización de la estrategia ante la crisis no ha difuminado, sino al contrario, ha intensificado el enfoque estratégico que nuestra Compañía tiene puesto en la **responsabilidad social y la sostenibilidad**: si en el año 2008 la sostenibilidad se integraba en el plan estratégico de la Compañía y posteriormente, el Consejo de Administración aprobaba la Política Global de Sostenibilidad, durante 2009 Sol Meliá obtuvo la certificación como primera Compañía Hotelera de la Biosfera, por sus logros y compromisos en la sostenibilidad social, cultural y medioambiental; igualmente, renovamos nuestra inclusión en el selectivo índice de inversión responsable FTSE4Good IBEX, ampliamos los convenios e intensificamos nuestra colaboración con organizaciones no gubernamentales en materia social y medioambiental, y fuimos reconocidos, por segunda vez, con el Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Turística.

En relación con el compromiso adquirido en 2008, al adherirnos al **Global Compact** de Naciones Unidas, durante 2009 hemos seguido avanzando en la definición de áreas de mejora e introducción de compromisos claros para acercarnos al cumplimiento de los Objetivos del Milenio.

En el ámbito del **gobierno corporativo y el liderazgo**, nuestra Compañía dio en 2009 un paso de gigante, al evolucionar el modelo de co-vicepresidencia hacia otro basado en un único Vicepresidente Ejecutivo - que concentra las funciones de Consejero Delegado - y un Vicepresidente no Ejecutivo que lidera el Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa, como paso previo a su elección en el futuro como Presidente no Ejecutivo de la Compañía.

El modelo resultante nos posiciona como una Compañía aún más innovadora y comprometida en la aportación de valor a sus públicos, en la cual la **Vicepresidencia no Ejecutiva** - potenciando desde el Gabinete Institucional las funciones de Relaciones Institucionales y con los grupos de interés, la comunicación corporativa y las políticas de sostenibilidad y RSC- permite maximizar la reputación de la Compañía, su transparencia y cercanía a los diversos grupos de interés.

Al mismo tiempo, la gestión interna de la empresa se ha visto beneficiada por el impulso estratégico y el enfoque unificado que la **Vicepresidencia Ejecutiva** ha favorecido en los ámbitos comercial, financiero, tecnológico, de operaciones y de recursos humanos, redundando en el fortalecimiento interno de Sol Meliá.

Nuestra intención al presentar esta nueva Memoria de Sostenibilidad es la de seguir creciendo, aportando -como podrán leer en sus páginas- mejores respuestas a sus expectativas y un mayor valor a nuestros clientes, empleados, accionistas, socios y a la sociedad en general. Quiero enviar a todos ellos el saludo y agradecimiento de todos los que hacemos de Sol Meliá una compañía cada día un poco más sostenible.

**Gabriel Escarrer Juliá**

# 1. La Sostenibilidad en Sol Meliá

## 1.1 Visión y Misión de la Sostenibilidad

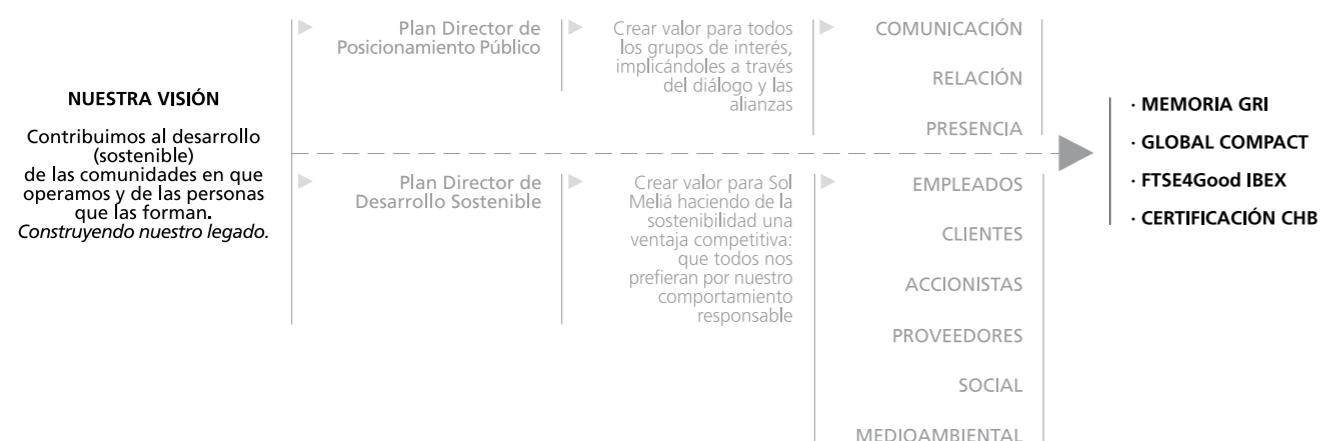
El compromiso con el medioambiente, con la integración cultural y con la sociedad no es algo nuevo en Sol Meliá, sino que siempre ha estado presente en los valores fundamentales de nuestra empresa y de sus propietarios.

Sin embargo, este compromiso se formalizó en el año 2008, en el que se produjo un salto cualitativo, al quedar integrado formal y definitivamente en la estrategia de Sol Meliá, y en su Plan Estratégico 2008-2010, siendo aprobado y anunciado públicamente en febrero de 2008. La razón principal y objetivo por el que Sol Meliá decidió integrar la sostenibilidad en su estructura y plan estratégico fue hacer de ésta una ventaja competitiva, llegar a conseguir que nuestra manera más sostenible de hacer las cosas sea lo que hace que nuestros grupos de interés nos prefieran.

En el año 2009 se produjo un nuevo impulso con la creación del Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa (GIDC) cuyo ámbito de acción es la dimensión externa y cuyo plan estratégico fue aprobado y puesto en marcha en septiembre de 2009. Esta nueva área, li-

derada por el Vicepresidente de Sol Meliá, Sebastián Escarrer, está dedicada a la gestión de las relaciones con los grupos de interés y del posicionamiento de la Compañía en su papel en sociedad como empresa familiar, líder sectorial, sostenible y socialmente responsable. El nuevo departamento trabaja en estrecha colaboración con las áreas de gestión para apoyarlas, responder a sus necesidades y conseguir, mediante el refuerzo del valor externo de la empresa, aportar valor dentro de la Compañía.

La visión de la sostenibilidad se articula a través de una doble misión: crear valor para todos los grupos de interés, implicándoles a través del diálogo y las alianzas, y crear valor para Sol Meliá, haciendo de la sostenibilidad una ventaja competitiva: que todos nos prefieran por nuestro comportamiento responsable. Desde el punto de vista práctico, los proyectos diseñados para materializar esta doble misión son el Plan Director de Desarrollo Sostenible (ya definido en 2008) y el Plan Director de Posicionamiento Público (2009).



## 1.2 Plan Director de Posicionamiento Público

El Plan Director de Posicionamiento Público cumple la función de conectar los intereses de la Compañía con los intereses de sus públicos, tendiendo puentes entre Sol Meliá y la sociedad en su conjunto. Para ello, se trabaja en tres ámbitos: la comunicación y gestión de la información, la relación con los grupos de interés y la presencia activa en aquellos foros e iniciativas con influencia a nivel sectorial, nacional y global. Los tres ámbitos están conectados entre sí.

### Comunicación

A través de la comunicación se busca producir, canalizar y gestionar la información corporativa para la construcción del perfil público de Sol Meliá y para reforzar el posicionamiento de la Compañía a largo plazo. También se persigue analizar y gestionar la información obtenida a través del diálogo con los grupos de interés y de la presencia activa en el movimiento empresarial y de la sostenibilidad. La clave está en el manejo fluido de la información, en la anticipación y capacidad de reacción, la consistencia de los argumentos y respuestas, y la agilidad y continuidad en la comunicación.

El objetivo es sacar a la luz todo el valor de activos tangibles e intangibles de Sol Meliá adaptándose a los códigos de sus públicos clave y garantizando que la información que se traslada al exterior sea suficiente, veraz, ágil, homogénea y consistente en sus mensajes y argumentos.

Así, durante 2009, como hitos concretos, destaca el nuevo modelo de memoria de sostenibilidad y su presentación pública por primera vez en 2009, la comunicación a los grupos de interés de los hitos y avances en sostenibilidad, la candidatura ganadora al premio Príncipe Felipe a la Excelencia Turística, o el refuerzo de redes informales de relación con los medios de comunicación especializados en responsabilidad social y sostenibilidad.

### Relación

A través de la relación con nuestros grupos de interés perseguimos presentarnos en sociedad como una empresa más visible, transparente, creíble, cercana y mejor valorada. Como continuación a todo un trabajo preliminar de mapeo de grupos de interés, durante 2009 se formalizó todo un proyecto de relación con los mismos. Dentro de este eje, uno de los proyectos a destacar es el mecanismo de diálogo llamado **Panel de Expertos**. Es un foro de debate de carácter semestral, a celebrar en uno de los hoteles de la Compañía. Durante 24 horas se debate con 13 expertos

en diferentes ámbitos de la sostenibilidad que representan los intereses de nuestros públicos y valoran la estrategia y distintos proyectos de Sol Meliá en esta materia.

En noviembre de 2009 se celebró el primer **Panel de Expertos**. La jornada se dividió en cuatro sesiones y uno de los temas del día fué la Memoria de Sostenibilidad de 2008. Si desea saber más sobre el Panel de Expertos y conocer los comentarios de los panelistas al respecto, consulte la ficha **Panel de expertos** en el Anexo.

### Presencia institucional

A través de la presencia activa en aquellos foros e iniciativas de interés, se busca reforzar nuestros vínculos y nuestras relaciones con la sociedad civil, organismos multilaterales, administraciones públicas e individuos relevantes, líderes de opinión, etc. En este ámbito resultan claves el compromiso real, la dedicación, la lealtad mutua, las redes que se van formalizando en acuerdos o partenariados, y un criterio firme de presencia y de no-presencia (dónde queremos estar y dónde no)

A continuación se detallan los principales hitos de 2009 en este ámbito:

- Adhesión al Patronato de la Fundación Consejo España-México.
- Adhesión al Foro de Reputación Corporativa (fRC).
- Adhesión al Patronato de la Fundación Príncipe de Girona.
- Nombramiento de un directivo de Sol Meliá como Miembro del Consejo Asesor de la Cátedra de Ética Empresarial ICADE Javier Benjumea.
- EXCELTUR: Encuentros con Javier Vallés - Director de la Oficina Económica del Presidente del Gobierno-, Pedro Ortún - Director General de Empresas e Industria de la Unión Europea-, la Ministra Elena Espinosa, y Taleb Rifai - Secretario General de la OMT-.
- Wharton Business School: Nombramiento de Sebastián Escarrer como Presidente del Consejo Ejecutivo para Europa, Oriente Medio y África.
- "Fundación Empresa y Crecimiento: Sol Meliá ha participado en diversos proyectos en México a través del patronato de la Fundación Empresa y Crecimiento, tales como el Fondo PYMEX (Fondo Para la Pequeña y Mediana empresa Mexicana Auxiliar del sector Turismo)."

Ver el mapa completo de presencia institucional de 2009 en la página siguiente.

	MUNDIAL	NACIONAL	LOCAL
EMPRESA	  The world business organization	 <b>CEOE</b> CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES Fundación Príncipe de Girona CERCLE D'ECONOMIA	 CATEDRA SOL MELIÁ D'ESTUDIS TURÍSTICS Sol Meliá Universidad de les Illes Balears
RSC SOSTENIBILIDAD	  WE SUPPORT  Fundación Entorno Consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible	  Consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible	 <b>COMILLAS</b> MADRID  IMTUR TURISME PALMA DE MALLORCA
SECTOR	  <b>INVEROTEL</b>	 Alianza para la excelencia turística  AGRUPACIÓN DE CADENAS HOTELERAS DE BALEARES Fundada el año 1977	

### 1.3 Plan Director de Desarrollo Sostenible

El Plan Director de Desarrollo Sostenible deriva en acciones de impacto interno para los 6 principales grupos de interés: empleados, clientes, proveedores, accionistas/inversores, sociedad y medioambiente.

Tanto los tres ejes incluidos dentro del Plan de Posicionamiento Público como los seis grupos de interés incluidos dentro del Plan Director de Desarrollo Sostenible confluyen en los 4 compromisos públicos de Sol Meliá:

**Certificación de la Biosfera:** Sol Meliá ha trabajado durante 14 meses para llegar a ser la primera compañía que obtiene la certificación Compañía Hotelera de la Biosfera; se trata de la única certificación hotelera que incluye requisitos sociales, medioambientales y culturales, que es aplicable de forma global a toda la Compañía (corporativos y unidades hoteleras), y que contempla además dichos requisitos en la relación con todos los grupos de interés. (Para más información puede consultar la ficha **Certificación de la Biosfera**, en el Anexo)

**Memoria de Sostenibilidad:** no sólo como ejercicio de transparencia y como rendición de cuentas no financieras, sino también, desde 2009, como herramienta de diálogo con

los grupos de interés que da respuesta a 100 indicadores GRI (de 121 totales, de los cuales 4 no aplican a nuestra actividad económica y 17 aún no están disponibles al no existir todavía en la organización ningún procedimiento específico de medición), frente a 84 en 2008, y frente a 78 en 2007, donde se han generado 35 compromisos de mejora en 2009 para todas las áreas, frente a los 33 de 2008.

Destacan como avances en la Memoria de Sostenibilidad Sol Meliá 09 la consolidación del modelo de reporte implantado en el ejercicio anterior, complementándolo con casos prácticos a modo de fichas al final de la misma y el contraste con los grupos de interés, implementando las valoraciones y sugerencias derivadas del panel de expertos. De esta manera Sol Meliá se acerca más a los estándares de regulación europeos. Además ésta ha sido la primera Memoria de Sostenibilidad Sol Meliá sometida al proceso de comprobación del nivel por parte de GRI.

**Global Compact:** después de adherirse al Global Compact en 2008, Sol Meliá hizo una autoevaluación sobre el grado de cumplimiento de los diez principios del Global Compact, en 2009.

Estos diez principios están englobados en cuatro ámbitos: derechos humanos, estándares laborales, anticorrupción y medioambiente. En los tres primeros, el grado de cumplimiento es mejorable, debido a las dificultades existentes a la hora de recabar información y siendo el ámbito de medioambiente el único en el que la Compañía considera que el grado de cumplimiento es alto. El ámbito de trabajo preferente a medio plazo son los derechos humanos.

**FTSE4Good Ibex:** en 2008, Sol Meliá fue incluida en el FTSE4Good Ibex y, en 2009, renovó la pertenencia a este índice, como única empresa del sector.

En relación con los requerimientos de evaluación de FTSE4Good Ibex, destaca el ámbito de Gobierno Corporativo: de las 58 recomendaciones de buen gobierno del Código Conthe Sol Meliá cumple 39 en su totalidad y 7 parcialmente (45). De las 12 restantes, 6 no se cumplen y 6 no aplican.

Estos cuatro ejes de trabajo representan la confluencia de la dimensión externa de la sostenibilidad y responsabilidad social con la dimensión interna y más operativa, por las actuaciones que se requiere implantar para mantener dichos compromisos. Los cuatro están enfocados a la mejora continua.

Los avances obtenidos en las acciones y proyectos de implicación de las áreas, se detallan a lo largo de los distintos capítulos de esta memoria, destacando los siguientes:

### 1.4 Política de Sostenibilidad

La manera de entender la sostenibilidad para Sol Meliá se recoge íntegramente en la Política Global de Sostenibilidad, aprobada en Consejo de Administración en noviembre 2008, y se resumen en el siguiente Decálogo:

*En Sol Meliá queremos contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades en las que estamos presentes y de las personas que en ellas se realizan, dejando un legado para que lo disfruten las generaciones futuras. Para lograrlo:*

1. Buscamos la integración de los valores y principios asociados al desarrollo sostenible en nuestros procesos de negocio y en la relación con todos los grupos de interés.
2. Queremos estar cerca de nuestros grupos de interés, escucharlos, y conocerlos mejor; para ello mantendremos hacia todos una actitud abierta y cercana.
3. Confiamos en el trabajo en plataforma

- Inclusión del criterio de sostenibilidad en la retribución variable de los directivos (ver Valor Humano).

- Inclusión de aspectos de sostenibilidad en las encuestas de clientes (ver Valor Comercial).

- Cláusula con Desarrollo Sostenible para contratos con tour operadores (ver Valor Comercial).

- Página web de desarrollo sostenible (<http://www.solmelia.com/desarrollosostenible>).

- Implantación en la Marca Meliá del "Cafe Good Origin" en colaboración con Marcilla. (ver Valor de Negocio).

- Estandarización de la iluminación eficiente (Valor Medioambiental).

- Renovación de la adhesión al FTSE4Good (ver Perfil de la Compañía).

- Firma de un acuerdo de recogida de aceite con una empresa de gestión de residuos (ver Valor Medioambiental).

- Propuesta de valor social. Búsqueda de un único foco de actuación y establecimiento de los criterios de colaboración con las empresas del tercer sector en cuanto a la cesión de activos (ver Valor Sociocultural).

con todos nuestros grupos de interés y estamos preparados para ser un actor sectorial proactivo, actuando desde la cooperación y el partenariado con los distintos actores sociales en la búsqueda de soluciones.

**4. Trabajamos en la búsqueda del equilibrio** entre las necesidades de las generaciones actuales y las necesidades de las generaciones futuras, el equilibrio entre el desarrollo económico, sociocultural y medioambiental y la preservación de los destinos, y el equilibrio en la satisfacción de las demandas de nuestros diferentes grupos de interés.

**5. Identificaremos el impacto medioambiental** de nuestras operaciones sobre el entorno natural, reduciendo el mismo y ayudando a preservar la diversidad biológica de los destinos en los que estamos presentes. Buscaremos la eficiencia energética y el uso responsable de los recursos.

**6. Entendemos que nuestra actividad en la**



## 2. Valor de Líder

### 2.1 Principales Magnitudes

303 hoteles en 26 países

vs. 304 en 26 países en 2008

76.944 habitaciones

vs. 76.527 en 2008

Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Turística 2009

### 2.2 Aspectos relevantes

#### 2.2.1 Misión, Visión y Valores

##### Misión

Aportar valor a todos nuestros grupos de interés a través de marcas hoteleras y de turismo residencial posicionadas como referentes del turismo responsable en los distintos segmentos de mercado, satisfaciendo la demanda de experiencias de nuestros clientes y desarrollando nuestro capital humano.

##### Visión

Ser líder y referente en turismo responsable, empleabilidad y rentabilidad, incrementando el valor de las marcas y potenciando desde el negocio hotelero el crecimiento de los negocios asociados como el turismo residencial o el club vacacional.

##### Valores

Sol Meliá se ha caracterizado siempre por ofrecer la mejor **calidad** al mejor **precio**, por **agradar** siempre al cliente, por su **servicio personalizado** y por ser una **empresa familiar** donde la **austeridad**, el espíritu de **superación**, la **sencillez** y la **ética** han orientado siempre la gestión. En cuanto a los valores de sus líderes, han destacado los de **ejemplaridad** (predicar con el ejemplo), la **formación** y **promoción** a los empleados, y **delegar** las responsabilidades, siempre sin perder el control de las mismas.

Estos valores, a pesar de tener 54 años, permanecen en la esencia de nuestra Compañía

con tanta vigencia que hoy se siguen desplegando a través de proyectos estratégicos como el de Gestión del Talento que persigue el desarrollo y empowerment de nuestros empleados, el proyecto "Brand Equity" dirigido a revalorizar nuestras marcas para que el cliente siempre encuentre en ellas la promesa de servicio y experiencia que busca, o el proyecto de Desarrollo Sostenible, que sienta las bases para la integración de los criterios del desarrollo sostenible en nuestra Compañía de una manera integral y con una clara visión de largo plazo.

#### 2.2.2 Plan Estratégico

En el segundo semestre del año 2008 se inició un proceso de desaceleración en la economía mundial con un impacto muy significativo en los índices de consumo, y como consecuencia el sector turístico vio mermada de forma considerable sus expectativas de ingresos y rentabilidad.

Como respuesta a esta situación coyuntural Sol Meliá lanzó durante ese año un Plan de Contingencia que fue nuevamente impulsado y reforzado en el ejercicio 2009, enfocándose principalmente en cuatro ejes de actuación:

##### Incrementar y potenciar los ingresos

Enfocado a asegurar la propuesta de valor hacia nuestros clientes, mediante el lanzamiento de propuestas comerciales por marca que han

*sociedad debe suponer una contribución a la reducción de las diferencias sociales, y a la disminución de la pobreza a través de oportunidades de crecimiento económico mutuo con las comunidades locales.*

**7.** Seremos sensibles a las necesidades sociales de nuestros **empleados** y queremos compartir nuestro compromiso con ellos dando cabida a sus inquietudes de solidaridad.

**8.** Estamos comprometidos en la conservación del **patrimonio cultural tangible e intangible** de las comunidades en que operamos. Nos implicaremos plenamente en el ámbito local, respetando y defendiendo como nuestro el patrimonio.

**9.** Buscaremos en todo momento la **complicidad** de nuestros **clientes** en todas nuestras actuaciones en materia medioambiental, cultural y social, cuidando muy especialmente nuestra influencia sobre la infancia.

**10.** Esperamos que nuestros **proveedores** adopten una política de mejora continua en relación a la integración de criterios de desarrollo sostenible en su negocio, tales como la justicia social, la minimización de su impacto ambiental y el desarrollo económico de los destinos.

La suma de todos estos compromisos es lo que permitirá que nuestro sector y nuestra actividad sean generadores de oportunidades y de riqueza para las personas y los pueblos, escuchando a nuestros grupos de interés y acercándonos a ellos, protegiendo el medioambiente y los recursos naturales, aportando valor para hacer menores las diferencias sociales del mundo globalizado y conservando la diversidad y el patrimonio cultural.

Puede consultar la Política Global de Sostenibilidad en la **ficha del mismo título** del Anexo, y en [www.solmelia.com](http://www.solmelia.com).



### 1.5 Evaluación y renovación de compromisos de mejora

#### Compromisos 2009. Evaluación



 Se elaborará un diagnóstico sobre el grado de cumplimiento de los Diez Principios del Global Compact.


 Diseño y conceptualización de la web de Desarrollo Sostenible.

#### Compromisos 2010

Elaboración de un Plan de Acción 2010-2011 para el Global Compact, cuantificando avances en cada una de las áreas del pacto para el año 2010.

Reducción del número de indicadores no disponibles para la Memoria de Sostenibilidad 2010.

-  Realizado
-  En Progreso
-  Descartado

  
Como respuesta al proceso de desaceleración económica iniciado en el 2008, Sol Meliá lanzó durante ese año un Plan de Contingencia que ha sido nuevamente impulsado y reforzado en el ejercicio 2009

minimizado el efecto negativo de la guerra de precios en cada uno de nuestros segmentos.

Mejorar la posición comercial de Sol Meliá y la penetración de la Compañía en los distintos mercados, ha permitido asegurar unos ingresos adicionales de 54,7 millones de euros, con actuaciones de diferente índole como: reforzar las relaciones con nuestras principales grandes cuentas y actores clave en América y Europa, nuestros proveedores y agentes comerciales; potenciar la estrategia de alianzas y posicionar nuestros canales de distribución, así como la venta de las agencias online.

Las previsiones para el 2010 son moderadamente mejores que en 2009. Aunque se evidencian signos de recuperación en la demanda, una estabilización o mejora en el precio medio, sobre todos en las principales ciudades europeas, y una evolución en los segmentos más afectados durante el año 2009 mantener el enfoque en incrementar y potenciar los ingresos sigue siendo una prioridad en la Compañía.

#### Optimizar los costes minimizando el impacto sobre la experiencia del cliente

Enfocado a la reducción de costes durante el año 2009, fue un reto compartido por todas las unidades de negocio, tanto hoteleras como del Club Vacacional, y las unidades corporativas. Fruto de este programa de ahorros se obtuvieron unos logros totales de 80,5 millones de euros, 36% de los cuales son imputables a las oficinas corporativas.

Asimismo este objetivo de ahorro debía ser equilibrado con una prestación de servicio acorde a las expectativas de nuestros clientes y, por tanto, asegurando la experiencia del cliente en nuestras unidades de negocio. Los índices de satisfacción de nuestros clientes en cada una de nuestras marcas se han mantenido estables en comparación con los resultados obtenidos en el año 2008 e incluso hubo marcas que obtuvieron el reconocimiento de nuestros clientes, como la marca Ininside que fue elegida por nuestros clientes alemanes como la *Mejor Cadena Hotelera* en términos globales.

El próximo año se continuará con esta labor de potenciación de un modelo de gestión más eficiente y productivo, maximizando las posibles sinergias y eficiencias en la estructura. Asimismo los proyectos de centralización y reingeniería de procesos permitirán fortalecer la atención personalizada hacia el cliente y el servicio de calidad, al minimizar las tareas más administrativas.

#### Gestión de cash flow y equilibrio financiero

Enfocado a las operaciones dirigidas a asegurar la reducción de deuda y la liquidez de

la Compañía, que fortalecen la confianza en que Sol Meliá puede y podrá hacer frente a sus obligaciones financieras en los próximos años. Por otro lado, el hecho de trasladar en la deuda el mayor peso del porcentaje, el 56%, a la parte fija, en detrimento de la sujeta a tipo variable, ha permitido reducir considerablemente los gastos financieros de la Compañía.

#### Gestión de riesgos

Enfocado a la revisión y actualización del Mapa de Riesgos de Sol Meliá, identificando no sólo aquellos riesgos ligados a la coyuntura actual, sino también aquellos asociados a los objetivos relevantes de la compañía. Se trabajó en implementar planes de acción para la mitigación del riesgo y en prestar atención a nuestros saldos de clientes, resultando en que la Compañía no haya incrementado significativamente su plazo medio de cobro, ni haya registrado impactos significativos por insolvencias.

#### Plan Estratégico 2008-2010

A pesar de la situación del sector turístico durante el 2009, Sol Meliá no ha querido olvidar su Plan Estratégico, lanzado a principios del año 2008, y ha mantenido vigente algunos proyectos estratégicos que incluso han ayudado a reforzar y apoyar los ejes de actuación. Iniciativas como reforzar el posicionamiento de cada una de las marcas, formar a nuestros empleados en el modelo de cultura de gestión, potenciar nuestra presencia y negocios en mercados con mayor dinamismo, mantener el foco en la repetición y fidelización de los clientes, incluido el cliente del Club Vacacional, apostar por nuestro equipo humano para garantizar el mejor servicio y atención personalizada, así como el compromiso hacia la responsabilidad social, medioambiental y cultural - valores esenciales en nuestra Compañía - son ejemplos de la continuidad del Plan Estratégico 2008-2010.

Destacar que los avances más significativos se han centrado en las líneas estratégicas de brand equity, gestión del talento, conocimiento y contacto con nuestros clientes así como sostenibilidad. Fruto de todo ello es la obtención de la certificación como primera Compañía Hotelera de la Biosfera, la incorporación de 20 nuevos hoteles en 2009 en las principales ciudades europeas así como en apertura de nuevos destinos vacacionales, la potenciación de nuestro talento para reforzar nuestro crecimiento estratégico mediante programas de desarrollo y formación y la atención personalizada hacia nuestro cliente, apoyando la fidelización hacia las marcas y negocios.

A pesar de la situación del sector turístico durante el 2009, Sol Meliá no ha querido olvidar su Plan Estratégico y ha mantenido vigentes los proyectos estratégicos que han ayudado a reforzar y apoyar los ejes de actuación

Sol Meliá fue galardonada por segunda vez con el Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Turística

Luxury	
Upperscale	
Select Service	
Midscale	
Economy / Budget	
Mixed Uses	

#### 2.2.3 Premios y reconocimientos

##### Primera "Compañía Hotelera de la Biosfera"

Sello otorgado por el Instituto de Turismo Responsable con el aval de la UNESCO. La certificación aplica requisitos sociales, medioambientales y culturales, y constituye para Sol Meliá el auténtico motor de cambio y sensibilización en estos tres ámbitos.

##### Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Turística

En el 2009 Sol Meliá fue galardonada por segunda vez con el Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Turística, después de que, en 1993, su Alteza el Príncipe de Asturias y el Ministerio nos honraran ya con un novedoso y entonces recién nacido Premio, creado para reconocer a aquellas empresas españolas que destacasen por su innovación, internacionalidad y excelencia.

La Fundación Adecco premió a Sol Meliá por la labor que la Compañía viene realizando desde hace años a favor de la integración laboral de personas con discapacidad.

##### Mejor cadena hotelera nacional, por la revista Agenttravel

Sol Meliá fue reconocida como *Mejor cadena hotelera nacional* en la encuesta Travelranking realizada en 2009 entre las principales agencias de viaje del país sobre los hoteles más recomendados, cadenas y talonarios de hotel.

##### Sol Meliá primera cadena hotelera española, según la revista Hotels

Sol Meliá fue declarada la primera cadena hotelera española del mundo por número de habitaciones, según el ranking que elabora anualmente la revista estadounidense *Hotels*, la más prestigiosa del sector en el ámbito internacional.

Primer puesto en el Ranking Global de Establecimientos y Habitaciones de Hosteltur, la Compañía Sol Meliá mantiene su liderazgo entre las hoteleras españolas, al ocupar como en años anteriores el primer puesto, gracias a sus 303 hoteles y más de 76.000 habitaciones. Sol Meliá es también el número uno en el Ranking de Presencia en España realizado por el mismo medio, al contar con 159 establecimientos y 35.685 habitaciones, lo que le sitúa muy por encima de sus competidores.

SMVC en Gran Meliá Palacio de Isora (Tenerife), Premio de RCI a la Innovación en

el Desarrollo, en septiembre de 2009 Sol Meliá Vacation Club recibió el Premio a la Innovación en Desarrollo 2008, concedido por la multinacional de intercambios vacacionales RCI, por las unidades con las que cuenta en el hotel Gran Meliá Palacio de Isora (sur de Tenerife).

Sebastián Escarrer, Vicepresidente de Sol Meliá, Líder Español que genera más confianza, según el Barómetro de Confianza de las Empresas realizado por tercer año consecutivo por la Consultora especializada en Marketing y Comunicación "Future Brand".

#### 2.2.4 Arquitectura y Gestión de Marcas

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

#### Gran Meliá

Nacida como una visión audaz del buen vivir, la marca Gran Meliá reúne a los hoteles más lujosos de la Compañía bajo una insignia renovada, en la que se concentran los más de 50 años de experiencia hotelera y de valores asentados de Sol Meliá. Con una arquitectura singular, esta cartera de hoteles y complejos de primera clase han sido diseñados para complacer a los viajeros más experimentados y se encuentran localizados en los principales destinos turísticos de todo el mundo. No en vano cuentan con un estatus propio de *The Leading Hotels of the World*. Pero este carácter cosmopolita de los hoteles Gran Meliá se ve perfectamente complementado por el carácter español de los hoteles bajo esta marca, que gozan de la calidez del carácter latino en todos sus rincones. Su exclusivo servicio *Red Glove*, instaurado durante el año 2008, representa el encuentro del tradicional guante blanco y la elegancia de la alfombra roja con la pasión española que inspira a la Compañía, cuidando cada detalle para asegurar que la experiencia de nuestros huéspedes sea única e inolvidable. Estos hoteles disponen también de una zona *Red Level*, un área exclusiva que reúne todos los servicios pensados para responder a los deseos de los clientes.

#### Meliá

La marca Meliá incluye hoteles urbanos y vacacionales con impresionantes instalaciones en localizaciones preferentes de todo el mundo, desde las principales capitales europeas hasta los lugares más exóticos de Asia, África, Caribe, México y Sudamérica. Gozan todos ellos de gran prestigio internacional por su servicio personalizado y lleno de calidez. Meliá proporciona frescas e innovadoras experiencias





Cada una de las ocho marcas de Sol Meliá define un estilo de vida y una forma de entender la hospitalidad y el servicio en cualquier parte del mundo

para los cinco sentidos, que encienden la pasión y evocan la tradición española para viajeros con experiencia que se encuentran en viaje de negocios, en una romántica escapada o disfrutando de unas vacaciones en familia. El diseño sensorial es un imperativo para Meliá, pero siempre unido a una decoración fresca y acogedora. La marca Meliá se encuentra en pleno proceso de renovación, un cambio que no sólo se ve reflejado en una nueva imagen corporativa, sino en todos sus atributos, que ahora están más llenos que nunca de energía; su diseño, la comodidad de sus habitaciones, su exclusivo servicio *The Level*, sus innovadores conceptos gastronómicos y una nueva apuesta por la oferta de salud y belleza gracias a sus fabulosos spas.

#### ME

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

#### INSIDE

La marca Inside pasó a formar parte de Sol Meliá en 2007, agregando así a la cartera de la Compañía una serie de hoteles marcados por su carácter urbano y vanguardista. La elegancia y orientación futurista son una pieza clave en los hoteles Inside, que tiene prevista una ambiciosa expansión por países europeos. Atmósfera, servicio y placer aseguran una estancia relajante en los hoteles Inside. Inside By Meliá no son establecimientos, ni fórmulas, ni un lugar más, sino un modo de vida. En estos hoteles se da cita un público individualista y exigente, con circunstancias y perspectivas semejantes. Esta es la base de una armoniosa cooperación, una atmósfera relajada y conversaciones interesantes.

#### Tryp

Los hoteles Tryp han sido concebidos para ofrecer un espacio confortable y funcional, con una buena ubicación y un servicio impecable. Son hoteles urbanos por excelencia, modernos y con una magnífica relación calidad/precio, en los que se cuida cada detalle con valores complementarios como sus espacios destinados al relax y al ejercicio físico, y una oferta gastronómica variada y muy sana, acorde con la demanda actual. Tryp Hoteles ofrece habitaciones adaptadas a los deseos e inquietudes de nuestros clientes: Premium Room, Fitness Room y Family Room. Por otro lado, los hoteles Tryp ofrecen a las mujeres y los hombres de negocio espaciosas salas de conferencia y el equipo técnico necesario para acoger con el éxito asegurado cualquier tipo de evento empresarial.

#### Sol

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

#### Paradisus

Paradisus Resorts proporciona una experiencia romántica sublime a las parejas y unas vacaciones excepcionales a las familias, en un ambiente sofisticado donde los clientes gozan de un Todo Incluido de lujo y en los que la acción principal es dejarse llevar por los exóticos y privilegiados parajes del Caribe en que se encuentran estos hoteles. Caracterizados por su original y único estilo arquitectónico, los Paradisus ofrecen un sinfín de sensaciones a sus huéspedes gracias a sus exclusivos servicios, aderezados en todos los casos por una extensa y exquisita oferta culinaria. Todo ello les ha valido el reconocimiento de pertenecer a *The Leading Hotels of the World*. De su prestigioso servicio todo incluido destaca la gran variedad gastronómica, así como su *Servicio Real* solo para adultos y la diversidad de sus propuestas de ocio.

#### Sol Meliá Vacation Club

Sol Meliá Vacation Club es un club de vacaciones diseñado para proporcionar a sus socios una amplia oferta de los destinos más exóticos y espectaculares para sus vacaciones año tras año. SMVC proporciona a sus miembros, el servicio de primera clase que caracteriza a

los hoteles de la Compañía en todo el mundo y lo une al concepto del más completo y flexible club de vacaciones del mercado hotelero. *The Club* ha llegado a ser un negocio estratégico para Sol Meliá y se ha desarrollado como una actividad totalmente integrada y autosuficiente dentro de la Compañía.

## 2.3 Evaluación y renovación de compromisos de mejora

### Compromisos 2010

*Ampliar los indicadores relacionados con sostenibilidad en el Cuadro de Mandos de la Compañía.*



### 3. Valor de Buen Gobierno

#### 3.1 Principales Magnitudes

**50%** de consejeros independientes

vs. 40% en 2008

**2,3 MM €** remuneración total consejeros

vs. 2,3 MM € en 2008

**1,85 MM €** remuneración total alta dirección

vs. 1,7 MM € en 2008

#### 3.2 Aspectos relevantes

##### 3.2.1 Gobierno Corporativo

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

##### Nuevo modelo organizativo

El Consejo de Administración de Sol Meliá aprobó el 31 de marzo la modificación del modelo de co-liderazgo establecido dos años atrás.

Durante estos dos años, Gabriel y Sebastián Escarrer Jaume dirigieron un intenso proceso de reorganización y reorientación estratégica en Sol Meliá desde la plena identificación y complementariedad en las funciones ejecutivas y no ejecutivas. Como resultado se llegó a un nuevo modelo de organización y de negocio fuertemente orientado al crecimiento futuro, y a un fortalecimiento interno de la Compañía que se ha materializado tanto en su capital humano, como en la revalorización de sus marcas.

De esta manera, Gabriel Escarrer Jaume mantiene la Vicepresidencia y el cargo de Consejero

Delegado, mientras que Sebastián Escarrer Jaume pasa a ejercer la Vicepresidencia, renunciando al cargo de Consejero Delegado, para convertirse en Presidente no ejecutivo una vez que el Presidente, Gabriel Escarrer Juliá, decida apartarse de las funciones que desarrolla en la actualidad.

La figura del Presidente no ejecutivo es clave en numerosas corporaciones españolas y norteamericanas, siguiendo las recomendaciones de los Códigos de Buen Gobierno y materializa la diferenciación de las funciones de gestión y dirección de la sociedad (que concentra el Consejero Delegado como primer ejecutivo) respecto de las de supervisión y dirección del Consejo ganando así en independencia.

El nuevo modelo garantiza una mayor efectividad tanto en la toma de decisiones ejecutivas, como en la proyección, posicionamiento y capacidad de influencia de Sol Meliá.

##### 3.2.2 Consejo de Administración: Composición y Funcionamiento

El máximo órgano de gobierno es el Consejo de Administración. Actualmente el Consejo de Administración está formado por un total de diez Consejeros. Para más información sobre la composición del Consejo de Administración léase la **sección B.1 del Informe Financiero**.

- Consejero Ejecutivo ■
- Consejero Independiente ■
- Consejero Dominical ■
- Secretario ■

#### Consejo de Administración

Nombre o denominación social del Consejero	Representante	Cargo
<b>Gabriel Escarrer Juliá</b>		<b>Presidente</b>
<b>Sebastián Escarrer Jaume</b>		<b>Vicepresidente</b>
<b>Gabriel Escarrer Jaume</b>		<b>Vicepresidente</b>
		<b>Consejero Delegado</b>
<b>Juan Vives Cerdá</b>		
<b>Hoteles Mallorquines Consolidados S.A.,</b>	<b>M<sup>a</sup> Antonia Escarrer Jaume</b>	
<b>José María Lafuente López</b>		<b>Secretario</b>
<b>Alfredo Pastor Bodmer</b>		
<b>Eduardo Punset Casals</b>		
<b>Emilio Cuatrecasas Figueras</b>		
<b>CAJA DE AHORROS DEL MEDITERRÁNEO</b>	<b>Armando Sala Lloret</b>	
<b>Amparo Moraleda Martínez</b>		
<b>Juan Arena de la Mora</b>		

A lo largo de 2009, y cumpliendo con los compromisos de mejora establecidos en 2008 para el área de Gobierno Corporativo, la Compañía ha venido reforzando su Consejo de Administración, profesionalizándolo y dotándolo de una mayor multidisciplinariedad; con las últimas incorporaciones de **Amparo Moraleda**, en el mes de febrero, y de **Juan Arena**, el 31 de marzo, son ya seis los consejeros independientes de un total de doce miembros, de la máxima solvencia en los campos de la empresa, la economía, el derecho, el pensamiento o la tecnología.

Con el fin de conseguir una mayor eficacia y transparencia en el cumplimiento de sus funciones, el Consejo de Administración ha constituido en su seno tres comisiones con facultades ejecutivas y consultivas: la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones y la Comisión de Estrategia. Para más información sobre las comisiones y sus funciones léase la **sección B.2 del Informe Financiero**.

#### Auditoría y Cumplimiento

Nombre	Cargo
<b>Eduardo Punset Casals</b>	<b>Presidente</b>
<b>Juan Vives Cerdá</b>	
<b>José María Lafuente López</b>	
Secretario no miembro: D. Mark Hoddinott	

- Consejero Ejecutivo ■
- Consejero Independiente ■
- Consejero Dominical ■
- Secretario ■

#### Nombramientos y Retribuciones

Nombre	Cargo
<b>Hoteles Mallorquines Consolidados S.A.</b>	
<b>Sebastián Escarrer Jaume</b>	
<b>Gabriel Escarrer Jaume</b>	
<b>Alfredo Pastor Bodmer</b>	<b>Presidente</b>
<b>Amparo Moraleda Martínez</b>	
Secretario no miembro: D. Gabriel Cánaves	

#### Estrategia

Nombre	Cargo
<b>Juan Vives Cerdá</b>	<b>Presidente</b>
<b>Hoteles Mallorquines Asociados S.A.</b>	<b>Secretario</b>
<b>Sebastián Escarrer Jaume</b>	
<b>Gabriel Escarrer Jaume</b>	
<b>Alfredo Pastor Bodmer</b>	

##### 3.2.3 Transparencia

Durante el año 2008 el Consejo de Administración de Sol Meliá implantó un proceso de auto-evaluación, mediante el cual el propio Consejo evalúa anualmente el desempeño de sus funciones.

En cuanto a los posibles conflictos de intereses que pudieran surgir en el seno del máximo órgano de gobierno, el propio Reglamento del Consejo establece en su art. 28 un mecanismo de control, que obliga a los Consejeros a informar a la compañía de cualquier situación o conflicto directo o indirecto que

podrían tener con el interés de la sociedad. Asimismo, el art. 15.2 del citado Reglamento prevé que sea la Comisión de Nombramientos y Retribuciones la encargada de informar al Consejo de dicha situación y plantear las medidas que deban adoptarse para evitar tal situación de conflicto.

Por otra parte, la retribución variable de los altos directivos de Sol Meliá está vinculada al desempeño de la organización, de forma que una parte de dicha retribución depende directamente de los resultados de EBITDA, Calidad y Clima. La retribución a largo plazo

está ligada a varios ámbitos: evolución del valor de la acción, resultados de la compañía y resultados de los negocios. Por el contrario no existe ningún vínculo entre la retribución del máximo órgano de gobierno y el desempeño de la organización, ya que las cantidades que percibe son en concepto de dietas por asistencia a los Consejos o Comisiones.

En 2009 Sol Meliá no ha recibido ninguna sanción por causas relacionadas con prácticas monopolísticas o contra la libre competencia y sus resultados.

### 3.3 Evaluación y renovación de compromisos de mejora

#### Compromisos 2009. Evaluación

✓ Durante el año 2009, Sol Meliá se compromete a incorporar al menos a dos Consejeros Independientes a su Consejo de Administración, siendo al menos uno de ellos una mujer.

✓ En el año 2009, se reestructurará la composición de las Comisiones Delegadas del Consejo, con el fin de dotarlas de mayor independencia, reforzando la presencia en ellas de Consejeros Independientes.

#### Compromisos 2010

Reducir el número de Consejeros Independientes con más de doce años de antigüedad en el cargo.

Cerrar la fase de diseño del proyecto del Código Ético de la Compañía.

- ✓ Realizado
- ⊕ En Progreso
- ✗ Descartado



## 4. Valor Medioambiental

### 4.1 Principales Magnitudes

29 establecimientos certificados en medio ambiente

vs. 20 establecimientos certificados en 2008

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

vs. 3,72% en 2008

Disminución del 7,3% de m<sup>3</sup> de consumo de agua por estancia<sup>(1)</sup> vs. 2,06% en 2008

32.282 kg de residuos recogidos y reciclados por hotel<sup>(2)</sup> vs. 40.700 kg en 2008<sup>(3)</sup>

10.596 clientes implicados en actividades de protección de la biodiversidad

(1) respecto al promedio de referencia de los años 2004 a 2006 en 95 hoteles del proyecto SAVE  
(2) promedio de una muestra de 153 establecimientos representando a todas las marcas, vs 156 en 2008.  
(3) en la memoria de 2008 se publicó erróneamente que el dato de residuos recogidos fue de 35.506 Kg.

### 4.2 Aspectos relevantes

La actividad turística genera una importante presión sobre el medio ambiente, no tanto por la peligrosidad de los impactos como por la magnitud de este sector.

Los establecimientos hoteleros han de minimizar en lo posible su consumo de recursos naturales y reducir su impacto sobre los ecosistemas en los que están presentes, logrando armonizar su actividad con el respeto y protección del entorno natural.

#### 4.2.1 Gestión Medioambiental

La gestión medioambiental forma parte de la estrategia de Sol Meliá, a través de su inclusión en la Política Global de Sostenibilidad, de la que emanan una serie de principios y actuaciones que se recogen en el Plan Estratégico 2008-2010, y en el **Manual de Desarrollo Sostenible**, de obligado cumplimiento para todos los hoteles de la Compañía, así como

las áreas corporativas, y que contiene los criterios de actuación en materia social, medioambiental y cultural. Desde la sede central se definen las líneas maestras de actuación en materia de medio ambiente. Éstas, a su vez, se concretan en diversas acciones o proyectos que puedan contribuir a que los establecimientos disminuyan su impacto medioambiental e integren el respeto y la protección del entorno natural en su actividad diaria.

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

- **Energía y emisiones:** mitigación de los efectos del cambio climático, principalmente a través del ahorro y la eficiencia en el uso de la energía, control y reducción de la emisión de contaminantes a la atmósfera.

En 2009 se creó el **Manual de Desarrollo Sostenible, de obligado cumplimiento para todos los hoteles y las áreas corporativas de la compañía**



- **Agua:** disminución del consumo hídrico y control de los vertidos.

- **Biodiversidad:** protección y conservación de hábitats de alto valor ecológico, preservando con ello sus riquezas en biodiversidad.

- **Consumo de recursos y gestión de residuos:** minimización del impacto ambiental generado por el consumo de recursos y la generación de residuos.

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

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

La gestión de riesgos medioambientales en relación con la planificación operativa o el desarrollo y la introducción de nuevos productos - contemplada en el Principio nº 7 del Global Compact - se lleva a cabo mediante tres herramientas: el Manual de Desarrollo Sostenible, el Estudio Propio de Sostenibilidad para Nuevos Proyectos y el Manual de Diseño y Construcción.

Durante el año 2009 no se han impuesto a la sociedad multas significativas por incumplimiento de la normativa ambiental.

#### 4.2.2 Certificaciones y Sellos

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

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

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

La Compañía cerró el año 2009 con 29 hoteles certificados, frente a 20 en 2008, que ostentan, entre todos, un total de 32 sellos, frente a los 25 de 2008.

#### Hoteles con certificado

Paradisus Punta Cana	(Punta Cana, Rep. Dominicana)	<b>Biosphere Hotel</b>
Paradisus Palma Real	(Punta Cana, Rep. Dominicana)	<b>Biosphere Hotel</b>
Paradisus Riviera Cancún	(Quintana Roo, México)	<b>Green Globe</b>
Paradisus Playa Conchal	(Playa Conchal, Costa Rica)	<b>ISO 14001</b>
Meliá Palas Atenea	(Mallorca, España)	<b>Biosphere Hotel</b>
Meliá Bali	(Nusa Dua, Indonesia)	<b>Green Globe</b>
Meliá Kuala Lumpur	(Kuala Lumpur, Malasia)	<b>Green Globe</b>
Meliá Benoa	(Bali, Indonesia)	<b>Green Globe</b>
Meliá Hanoi	(Hanoi, Vietnam)	<b>Green Globe</b>
Meliá Purosani	(Java, Indonesia)	<b>Green Globe</b>
Meliá Costa del Sol	(Málaga, España)	<b>EMAS e ISO 14001</b>
Meliá Sitges	(Barcelona, España)	<b>EMAS e ISO 14001</b>
Meliá Barcelona	(Barcelona, España)	<b>Biosphere Hotel</b>
Meliá Azul Ixtapa	(Ixtapa, México)	<b>Green Globe</b>
Meliá White House	(Londres, Reino Unido)	<b>Biosphere Hotel</b>
Meliá Lima	(Lima, Perú)	<b>Biosphere Hotel</b>
Meliá Mexico Reforma	(México D.F., México)	<b>Biosphere Hotel</b>
Meliá Caribe Tropical	(Punta Cana, Rep. Dominicana)	<b>Biosphere Hotel</b>
Gran Meliá Jakarta	(Jakarta, Indonesia)	<b>Green Globe</b>
Gran Meliá Palacio de Isora	(Tenerife, España)	<b>Biosphere Hotel</b>
ME Cancún	(Cancún, México)	<b>Biosphere Hotel</b>
ME Madrid Reina Victoria	(Madrid, España)	<b>Biosphere Hotel</b>
Tryp Bellver	(Mallorca, España)	<b>ISO 14001</b>
Tryp Palma	(Mallorca, España)	<b>Biosphere Hotel</b>
Sol Pinet Playa	(Ibiza, España)	<b>EMAS</b>
Sol Milanos Pingüinos	(Menorca, España)	<b>ISO 14001</b>
Sol Menorca	(Menorca, España)	<b>Biosphere Hotel</b>
Sol Falcó	(Menorca, España)	<b>ISO 14001</b>
Sol Gavilanes	(Menorca, España)	<b>EMAS e ISO 14001</b>

#### Hoteles en proceso de implantación

Gran Meliá Puerto Rico	(San Juan, Puerto Rico)	<b>Biosphere Hotel</b>
ME Barcelona	(Barcelona, España)	<b>Biosphere Hotel</b>

Además se recibieron los siguientes reconocimientos:

#### Reconocimientos

Sol Río de Luna y Mares	(Holguín, Cuba)	<b>Travelife Gold (Tui UK &amp; Ireland)</b>
Paradisus Río de Oro	(Holguín, Cuba)	<b>Travelife Gold (Tui UK &amp; Ireland)</b>
Meliá Bali	(Java, Indonesia)	<b>Tri Hita Karana Emerald Award</b>

#### 4.2.3 Energía y Cambio Climático

##### Ahorro y eficiencia energética

El consumo energético está directamente relacionado con la emisión de contaminantes a la atmósfera, por ello el Departamento de Obras y Mantenimiento de Sol Meliá sigue trabajando en la consolidación del proyecto SAVE, proyecto en el que se engloban las acciones de ahorro y eficiencia energética de nuestros hoteles. El proyecto SAVE dispone de una sección propia en la Intranet de la Compañía, para divulgar entre todos los empleados medidas de concienciación a nivel de hotel y a nivel particular, mejores prácticas por

marca, acuerdos de estandarización y medidas de mejora en sistemas técnicos.

En la actualidad son 155 los hoteles que se consideran parte del proyecto SAVE, frente a los 143 de 2008. Los establecimientos incluidos en este proyecto deben cumplir con la condición indispensable de poseer un histórico de cinco años correcto y actualizado de sus consumos energéticos en la herramienta corporativa SAP BW. Cada mes se realiza un seguimiento de consumos energéticos e hídricos en los hoteles que participan en el proyecto, analizando las posibles desviaciones de los mismos.



Los establecimientos incluidos en el proyecto SAVE deben poseer un histórico de cinco años correcto y actualizado de sus consumos energéticos en la herramienta corporativa SAP BW

Respecto al consumo de gasóleo, éste ha disminuido, sobre todo, debido a los pasos a gas que se han llevado a cabo en varios hoteles. El gas ofrece múltiples ventajas frente a otros combustibles como su baja emisión de contaminantes, su bajo coste, su disposición en forma continua y su menor mantenimiento.

La metodología utilizada para la contabilización de ahorros, eficiencia y reducción de emisiones se basa en la comparación de los valores de consumo acumulados promedio de los años 2007 a 2009 frente a los valores de consumo acumulados promedio de los años 2004 a 2006.

El objetivo de esta comparación plurianual es dotar del máximo rigor a la comparativa, evitando las distorsiones climáticas y los sesgos que la comparación de valores energéticos puede producir por la comparación de valores instantáneos de un año frente a otro.

Así mismo para evitar el sesgo que producen los aumentos o disminuciones de ocupación en el ratio por cliente, los valores por cliente de 2007 a 2009 se corrigen para que se puedan comparar a los mismos niveles de ocupación que hubo en el periodo de 2004 a 2006. De este modo los porcentajes de disminución de consumo por estancia permiten ver de forma real, a iguales ocupaciones y eliminando el elemento climático, las mejoras reales de eficiencia energética conseguidas en los distintos consumos energéticos e hídricos

Esta metodología de medición de consumos y emisiones está avalada y certificada por la empresa Bureau Veritas y ha permitido a Sol Meliá ser reconocida por el Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino, al ser su proyecto SAVE incluido en el sistema voluntario de reducción de emisiones (<http://www.sostenibilidad-es.org/Observatorio+Sostenibilidad/esp/REV/>).

En el 2009 el desembolso realizado en medidas de ahorro y eficiencia energética ha sido de 336.013 €. Estas iniciativas abarcan los ámbitos de aplicación siguientes:

### 1. Seguimiento y control de consumos

En el 2009 se integraron los valores de consumos energéticos para el año 2010 en el sistema de Presupuestación Económica de la Compañía. A través de la herramienta corporativa SAP BW se dispone de tres tipos de informes, adaptados para acceder a los distintos niveles de información y facilitar el análisis de la información: Informe mensual para personal base de hotel, Informe de consumos de energía e Informe comparativo promedio de emisiones de CO<sub>2</sub>.

### 2. Medidas de concienciación y formación

En la sección del Portal del Empleado creada durante el año 2008 se informa a los hoteles y al personal de las medidas de ahorro energético que pueden llevar a cabo. Sirve también como punto de intercambio de las mejores prácticas aplicadas en las diferentes unidades de negocio y los resultados obtenidos.

### 3. Búsqueda, valoración e implantación de medidas de ahorro sin necesidad de inversión a través de mejoras en el mantenimiento o mediante la estandarización de productos y sistemas

- Instalación de reguladores de caudal de agua en grifos y duchas, ofreciendo un ahorro en agua y combustible (para el calentamiento del agua), sin merma del confort del cliente. Actualmente son 47 los hoteles que han implantado este sistema de gestión eficiente del agua, en los que se han instalado 25.000 reguladores en los últimos 3 años. En el caso del gasóleo las reducciones se deben tanto a la utilización de los reguladores anteriormente comentados, como a la renovación y mejora de instalaciones (Ejmp. Cambio de calderas Sol Menorca), y a las mejoras de rendimiento mediante la utilización de aditivos en calderas, que se ha extendido a todos los hoteles con gasoil en España.

- Estandarización de la iluminación eficiente a través de acuerdos con fabricantes líderes en el sector, siguiendo el manual creado a tales fines en el 2008 para la sustitución de las mismas por otras más eficientes.



En noviembre de 2009 se implantó en España la estandarización técnica de material de iluminación energéticamente eficiente

### 4. Análisis técnico-económico de sistemas y proyectos de mejora de la eficiencia mediante inversiones

#### • Mejoras en Iluminación

En noviembre de 2009 se implantó en España la estandarización técnica de material de iluminación energéticamente eficiente. Ese proceso tiene el objetivo de eliminar la opción de compra de la iluminación no eficiente (halógena e incandescente) y sustituirla por fuentes de luz más eficiente, de menor consumo energético y mayor vida útil (menor cantidad de residuos). Para ello, se han limitado los tipos de lámparas que los hoteles pueden comprar a través del sistema de gestión de compras de la Compañía a aquellas estandarizadas que cumplen los criterios de eficiencia energética y sostenibilidad anteriormente citados. Como resultado de esta acción se han producido en poco más de un mes más de 18.000 € de ahorros en consumos de iluminación (para más información consulte la ficha **Estandarización de iluminación eficiente** en el Anexo).

#### • Optimización horaria

En el ámbito eléctrico se ha buscado optimizar horarios y condiciones de uso (temperaturas de climatización) y mejorar la eficiencia energética y rendimiento de instalaciones obsoletas.

### Emisiones de gases contaminantes

Las emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero han sido de un total de 239.559.520 kg de CO<sub>2</sub>, frente a los 209.701.083 kg de CO<sub>2</sub> de 2008.

A parte de las emisiones de CO<sub>2</sub>, cabe destacar otro tipo de emisiones que también juegan un papel importante en la contaminación de nuestro planeta, éstas son las emisiones directas de NOx y SOx. Para los hoteles que forman parte del proyecto SAVE en 2009, las emisiones de estos gases han sido las siguientes:

NOx	SOx	
	2009	2008
53.513 kg	47.919 kg	25.940 kg
		23.641 kg

Gracias a las medidas aplicadas en el uso de la energía en 2009, la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> en los hoteles del proyecto SAVE conseguida ha sido de 3.341.567 kg CO<sub>2</sub>, frente a los 3.846.574 kg de 2008, lo que equivaldría a "plantar" 167.078 árboles.

### Formación

En 2009 se formó a los jefes de servicios técnicos de España en sistemas de ahorro y eficiencia energética en producción de calor a partir del acuerdo de colaboración con Buderus, proveedor de instalaciones térmicas de Sol Meliá.

### Colaboraciones externas

Como ejemplo de "Best Practice" Sol Meliá ha sido invitada a participar presentando el proyecto SAVE en distintas jornadas:

- "Eficiencia Energética y Responsabilidad Medioambiental en la Empresa" 4 y 5 de junio en Madrid. Se presentó el proyecto junto con empresas líderes en sus sectores: IBM, SEAT, Inditex, La Caixa, BSH, Leroy Merlin, etc.
- "Ahorro de Agua en la Edificación". Foro para la edificación sostenible de la comunidad Valenciana. Instituto Valenciano de la Edificación.
- El proyecto SAVE también ha sido destacado como un ejemplo de mejores prácticas en el libro "Best Practices" de José María Polo.

### 4.2.4 Consumo hídrico y control de vertidos

#### Consumo hídrico

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

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

El consumo total de agua en 2009 para el conjunto de centros que forman parte del proyecto SAVE fue de 9.562.151 m<sup>3</sup>, frente a los 7.034.262 m<sup>3</sup> de 2008.

#### Control de vertidos

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

	CONSUMOS			AHORROS SAVE		
	2009	2008	Dif. ponderada	2009	2008	Dif. ponderada
Electricidad (Kwh/Gj)	382.083.091/1.375.499	332.650.780/1.197.543	+5,96%	1.883.971/6.782	2.118.227/7.626	-17,94%
Gas natural (m <sup>3</sup> )	7.093.300/276.710	6.355.482 /247.927	+2,96%	150.000/5.852	-156.568/-6.108	+95,8%
GLP (kg/Gj)	4.557.560/226.055	3.951.668/196.003	+6,40%	ND	ND	
Gasóleo (l (Gj))	7.743.410/306.325	7.057.070/279.174	+1,23%	512.090/25.400	1.229.504/60.983	-58,34%
Total Giga julios	2.184.589	1.920.647		38.033	62.501	



El 4% de nuestros establecimientos dispone de sistemas propios de depuración de aguas residuales

Si el tratamiento de las aguas residuales es deficiente, puede producirse la contaminación del suelo y del agua de superficie, además de la degradación de los recursos marinos, como los arrecifes de coral. Por otro lado, puede ser causa de infecciones y enfermedades gastro-intestinales.

Como estrategia general en la reducción del impacto medioambiental generado por los vertidos procedentes de nuestra actividad, se controlan los vertidos, tanto cuando estos son tratados por una depuradora propia, como cuando son derivados a una red de saneamiento pública.

En 2009, el 96% de los establecimientos de la compañía ha vertido sus aguas residuales a las redes de saneamiento municipales, para

menores de derrames accidentales repartidos entre 7 establecimientos. Los derrames han sido de muy escasa relevancia, en hoteles urbanos y dentro de sus propias instalaciones, por lo que no ha habido afección alguna al medio natural. En estos 10 episodios se han contabilizado un total de 35 litros conteniendo productos contaminantes tales como pinturas, disolventes o ácidos desincrustantes.

#### 4.2.5 Consumo de recursos y Gestión de residuos

##### Gestión de residuos en hoteles

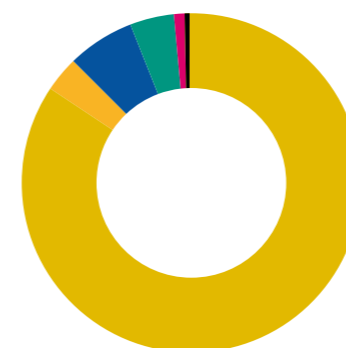
Para asegurar una adecuada gestión de los residuos generados por la Compañía, se realiza una recogida selectiva de los mismos conforme a la legislación vigente. Asimismo, se desarrollan iniciativas que permitan minimizar el consumo de recursos y, por tanto, la producción de residuos.

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

Por último, se generan residuos peligrosos derivados principalmente de los servicios de mantenimiento y limpieza de las instalaciones, si bien su producción es muy reducida. Estos residuos pueden resumirse principalmente en envases plásticos y metálicos que han contenido sustancias peligrosas (decapantes, barnices, pinturas, productos de limpieza, aerosoles, etc.), tubos fluorescentes, trapos y absorbentes contaminados, pilas que contengan mercurio, aceites hidráulicos usados, baterías de grupos electrógenos y RAEEs considerados peligrosos.

Cantidad media anual de generación de residuos por hotel, según un muestreo de 153 establecimientos, frente a los 156 de 2008:

En porcentaje por hotel:



FRACCIÓN RESTO	86,04%
PAPEL y CARTÓN	5,46%
VIDRIO	4,40%
ENVASES	3,51%
ACEITE VEGETAL	0,53%
RP's	0,04%
OTROS	0,02%

Tipo de residuo	ton/año/hotel		Porcentaje	
	2009	2008	2009	2008
FRACCIÓN RESTO	199,57	252,71	86,04%	76,92%
PAPEL y CARTÓN	12,66	18,54	3,51%	2,66%
VIDRIO	10,21	13,86	4,40%	11,77%
ENVASES	8,15	5,12	5,46%	6,65%
ACEITE VEGETAL	1,22	2,24	0,53%	1,67%
OTROS	0,05	0,20	0,02%	0,16%
RP's	0,10	0,11	0,04%	0,18%

Se aprecia una disminución en la cantidad media anual de generación de residuos, directamente atribuible a la disminución de la ocupación en los establecimientos. En relación al reciclaje de residuos, destaca el incremento del porcentaje de la fracción resto, cuyo destino principal es su depósito en vertedero,

en detrimento de otras fracciones que sí son recogidas selectivamente para su posterior reciclaje.

Distribución de la generación de residuos por marca:

FRACCIÓN RESTO (Basura tradicional)	
Promedio marca	kg/año
Tryp	53.124
Sol	137.497
Meliá	265.717
Premium	434.387
<b>Promedio total ponderado</b>	<b>199.569</b>

ACEITE VEGETAL	
Promedio marca	kg/año
Tryp	724
Sol	1.336
Meliá	1.075
Premium	2.065
<b>Promedio total ponderado</b>	<b>1.222</b>

PAPEL Y CARTÓN	
Promedio marca	kg/año
Tryp	5.656
Sol	13.651
Meliá	17.086
Premium	17.728
<b>Promedio total ponderado</b>	<b>12.660</b>

RESIDUOS PELIGROSOS (RP's)	
Promedio marca	kg/año
Tryp	57
Sol	139
Meliá	97
Premium	219
<b>Promedio total ponderado</b>	<b>100</b>

VIDRIO	
Promedio marca	kg/año
Tryp	4.382
Sol	16.309
Meliá	9.147
Premium	19.603
<b>Promedio total ponderado</b>	<b>10.208</b>

OTROS	
Promedio marca	kg/año
Tryp	31
Sol	45
Meliá	39
Premium	149
<b>Promedio total ponderado</b>	<b>47</b>

ENVASES	
Promedio marca	kg/año
Tryp	1.538
Sol	5.789
Meliá	16.990
Premium	5.727
<b>Promedio total ponderado</b>	<b>8.145</b>

En los hoteles Premium (Gran Meliá, ME y Paradise) la cantidad de fracción resto es significativamente mayor que en el resto de marcas, mientras que las fracciones selectivas de vidrio, papel y cartón, envases y aceite son más o menos iguales o incluso menores. Este hecho se explica tanto por la mayor dimensión que suelen tener estos hoteles como por

#### Volumen total de agua reutilizada

Establecimientos	m <sup>3</sup>	% sobre el total
Meliá Purosani	80.579	70%
Gran Melia Jakarta	43.800	30%
Melia Gorriones	109.500	100%
Meliá Golf Vichy Catalán	20.995	100%
Paradise Riviera Cancún	134.617	85%
Paradise Playa Conchal	173.644	100%
Meliá Caribe Tropical*	33.271	42%
Paradise Palma Real & The Reserve*	15.100	42%
Palma Real Villas y Cocotal Golf*	11.674	42%
Palma Real Shopping Village*	128	42%
Gran Meliá Palacio de Isora	18.250	100%
<b>TOTAL</b>	<b>641.558</b>	

\* Sistema de reutilización de agua operativo desde noviembre de 2009

su transporte y tratamiento adecuado en las plantas de depuración que hayan determinado las administraciones públicas de cada zona.

El 4% restante, lo forman aquellos establecimientos que disponen de un sistema de depuración propio. El agua residual es tratada y depurada cumpliendo con los límites establecidos conforme a la legislación vigente de cada país. El volumen total de estas aguas residuales depuradas por los establecimientos ha sido de 1.712.094 m<sup>3</sup>. De este volumen un total de 641.558 m<sup>3</sup> - el 37% - fue reutilizado, sobre todo, para el riego de jardines y campos de golf.

Según los datos reportados por los hoteles, no ha habido ningún derrame accidental significativo de sustancias contaminantes. Se han contabilizado un total de 10 episodios

Para asegurar una adecuada gestión de los residuos generados por la compañía, se realiza una recogida selectiva de los mismos conforme a la legislación vigente

su ubicación en destinos en los que la recogida selectiva y el reciclaje no están tan extendidos.

Los hoteles de la marca Tryp son los que menos cantidad de residuos por hotel generan, esto se debe tanto al hecho de que, por término medio, los establecimientos de esta marca son de menores dimensiones como a que la gama de servicios ofrecidos en alimentos y bebidas también es más reducida, siendo esta área una de las más significativas en la producción de residuos.

#### Iniciativa de recogida de aceite vegetal

En 2009 se firmó un acuerdo marco con un grupo empresarial para gestionar la recogida de aceite vegetal usado en los establecimientos de Sol Meliá en España.

Inicialmente, la iniciativa abarca los establecimientos cuya modalidad de gestión es de propiedad y arrendamiento, situados en territorio español. Durante el primer año de trabajo con este grupo empresarial, se ha decidido que la bonificación recaudada por la recogida y uso posterior como biodiesel, vaya destinada a un proyecto medioambiental en colaboración con la ONG Acciónnatura, con la que se llegó a un acuerdo marco de colaboración.

La cantidad total de aceite vegetal recogido durante los 7 meses de 2009 que ha estado en funcionamiento el servicio, ha sido de más de 25.000 kg.

Con esta iniciativa se persigue contribuir al medioambiente en tres aspectos:

- Tener mayor control sobre el reciclaje del aceite vegetal usado.
- Contribuir a la mitigación de los efectos del cambio climático a través de la producción de biodiesel procedente de residuos.
- Ayudar a conservar y proteger la biodiversidad de alguno de nuestros destinos en los que estamos presentes mediante el proyecto medioambiental que se realice.

#### Gestión de residuos en Oficinas Corporativas

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

En 2009 la cantidad de residuos de papel y cartón generados y destinados a reciclaje en la sede central de la compañía ha sido de 25.242 kg, frente a los 53.790 kg de 2008. Esta disminución tiene su causa principal en la reorganización de la sede central llevada a cabo en 2008, en la que se reubicaron distintas áreas y departamentos, generando a lo largo del proceso una gran cantidad de residuos de papel y cartón.

A finales de 2009 se implantó un nuevo servicio de gestión integral de impresión que permite adaptar la capacidad real de las impresoras de las oficinas corporativas en Palma de Mallorca a los volúmenes de impresión. Para ello, se retiraron las impresoras individuales, dejando sólo impresoras multifuncionales compartidas entre las distintas áreas. Asimismo, las impresoras en color, por defecto imprimirán en blanco y negro y a doble cara. En la misma línea, se configuraron que la calidad de impresión por defecto sea en formato "borrador".

Las impresoras retiradas, serán reutilizadas en hoteles de la Compañía según se vayan averiando las actuales.

El hecho de reducir el número de impresoras disponibles y aplicar estas opciones de impresión se estima que supondrá una reducción del número de hojas de papel consumidas del 40%, es decir, ahorrará hasta 1.000.000 de hojas en 2010 con respecto a 2009, el equivalente a la tala de más de 68 árboles. Además se dejarán de generar casi 5.000 kg de residuos de papel así como 13.500 kg de CO<sub>2</sub> procedente de su proceso de fabricación. Únicamente por el hecho de reducir el número de impresoras, dejaremos de consumir 3.033 Kwh en 2010, que añadiría otros 1.500 kg a la no emisión de CO<sub>2</sub>.

#### 4.2.6 Preservación de la Biodiversidad

##### Presencia en enclaves naturales

Sol Meliá cuenta con numerosos establecimientos ubicados en entornos naturales de alto valor ecológico o en las inmediaciones de los mismos. Concretamente, se encuentra presente en una serie de países que cuentan con puntos calientes (hotspots) de biodiversidad, aquellas regiones que tienen una mayor riqueza de especies animales y vegetales pero también un mayor nivel de amenaza y fragilidad.

Los países con hotspots de biodiversidad en los que Sol Meliá estuvo presente en 2009 son los siguientes:

- **América:** Costa Rica, Cuba, Puerto Rico, República Dominicana, México, Perú, Brasil, Argentina, Panamá y Uruguay.
- **Europa:** España, Francia, Italia y Portugal.
- **Asia:** Indonesia, Malasia y Vietnam.
- **África:** Egipto y Túnez.

En multitud de destinos los recursos naturales suponen el principal atractivo turístico de los mismos. En ocasiones estos espacios llegan a estar protegidos por las instituciones públicas del país o por convenios internacionales.

Lista de hoteles identificados cercanos o adyacentes a espacios naturales protegidos:

Establecimiento	Espacio protegido
Gran Meliá Cancún	Parque Nacional Costa Occidental de Isla Mujeres, Punta Cancún y Punta Nizuc. México
Gran Meliá Palacio de Isora	Parque Natural de la Corona Forestal. España
Gran Meliá Puerto Rico	Reserva Natural Río Espíritu Santo. Puerto Rico
Gran Meliá Salinas	Lanzarote Reserva Mundial de la Biosfera. España
Gran Meliá Volcán Lanzarote	Lanzarote Reserva Mundial de la Biosfera. España
Me Cancún	Parque Nacional Costa Occidental de Isla Mujeres, Punta Cancún y Punta Nizuc. México
Meliá Cozumel	Parque Nacional Arrecifes de Cozumel. México
Meliá Gorriónes	Parque Natural de Jandía. España
Meliá Jardines del Teide	Parque Natural de la Corona Forestal. España
Meliá Royal Tanau Boutique	Parque Nacional de Aigüestortes i Estany de Sant Maurici. España
Meliá Sancti Petri	Parque Natural de la Bahía de Cádiz. España
Meliá Santo Domingo	Parque Nacional Litoral Sur de Santo Domingo. República Dominicana
Meliá Sierra Nevada	Parque Nacional de Sierra Nevada. España
Meliá Sinaí	Parque Nacional Ras Mohammed. Egipto
Meliá Sol y Nieve	Parque Nacional de Sierra Nevada. España
Paradisus Playa Conchal	Área de Conservación Tempisque del Parque Nacional Marino Las Baulas. Costa Rica
Paradisus Riviera Cancún	Parque Nacional Arrecife de Puerto Morelos. México
Sol Alcedia Center	Parc Natural S'Albufera de Mallorca. España
Sol Calas de Mallorca Resort	Area Natural de Especial Interes de Calas de Mallorca. España
Sol Cyrene	Parque Nacional Ras Mohammed. Egipto
Sol Falcó	Menorca Reserva Mundial de la Biosfera. España
Sol Galúa	Parque Regional de Calblanque. España
Sol Gavilanes	Menorca Reserva Mundial de la Biosfera. España
Sol Jandía Mar	Parque Natural de Jandía. España
Sol La Palma	Parque Nacional de la Caldera de Taburiente. España
Sol Lanzarote	Lanzarote Reserva Mundial de la Biosfera. España
Sol Menorca	Reserva Mundial de la Biosfera. España
Sol Milanos Pingüinos	Menorca Reserva Mundial de la Biosfera. España
Sol Morromar Aptos.	Lanzarote Reserva Mundial de la Biosfera. España
Sol Sancti Petri Aptos.	Parque Natural de la Bahía de Cádiz. España
Sol Sharm	Parque Nacional Ras Mohammed. Egipto
Sol Sun Beach Aptos.	Parque Natural de la Corona Forestal España
Sol Verginia	Parque Nacional Ras Mohammed. Egipto
Sol Vielha	Parque Nacional de Aigüestortes i Estany de Sant Maurici. España
Tryp Almussafes	Parque Natural de la Albufera de Valencia. España
Tryp La Caleta	Parque Natural de la Bahía de Cádiz. España
Tryp Las Matas	Parque Regional de la Cuenca Alta del Manzanares. España



*A finales de 2009 se implantó un nuevo servicio de gestión integral de impresión que permitirá ahorrar hasta un millón de hojas en 2010*

En cuanto a recursos hídricos y hábitats relacionados, no existe ningún impacto significativo que los afecte procedente de vertidos de agua de los hoteles de la compañía.

#### Principales actuaciones

Acciones llevadas a cabo en 2009 por marca, encaminadas a la protección y restauración de hábitats naturales y a la gestión de impactos sobre la biodiversidad:

#### Actividades de limpieza, reforestación o restauración ecológica de áreas naturales (playas, bosques, humedales, riberas de ríos, etc)

	n° iniciativas
Premium	17
Melia	21
Sol	4
Tryp	0
<b>Total</b>	<b>42</b>

Ejemplos:

**Melia Purosani:** Entrega de nidos, comederos y pilas para pájaros en colaboración con la ONG Kutilang y el Departamento Forestal y de Conservación para la observación de las aves.

**Gran Meliá Jakarta:** Conservación del bosque tropical y de las zonas naturales adyacentes al hotel mediante reforestación de la vegetación autóctona.

**Meliá Sinai:** Protección de los corales (Ecosistema Protegido)

**Gran Meliá Puerto Rico:** Limpieza dos veces por semana de las playas. No utilización de deportes motorizados en la playa para la protección de los arrecifes.

**Meliá Azul Ixtapa:** Se realizaron 4 limpiezas de playas circundantes, recogiendo un total de 1.103 kg de residuos, con la participación de 295 personas. El 19 de septiembre se hizo una limpieza conjuntamente con Project Aware y OMA-Aeropuerto, en la que mediante 4 buzos se retiraron del fondo del mar 40 kg de basura. Además, en junio de 2009 se plantaron 50 árboles en la Comunidad de Coacoyul.

**Sol Lanzarote:** Donación de acebuches al Cabildo de Lanzarote para la reforestación de la isla junto al grupo de Establecimientos Sostenibles de Lanzarote.

#### Colaboración económica con ONGs medioambientales

	€
Premium	5.400
Melia	11.936
Sol	1.010
Tryp	28.923
<b>Total</b>	<b>47.269</b>

Ejemplos:

**Hoteles de Brasil:** Ofrecer la posibilidad al huésped de donar voluntariamente R\$1 por estancia, a beneficio de WWF-Brasil. En 2009 se recaudaron 38.565 € (R\$ 95.682,51).

**Meliá Benoa:** Reforestación del manglar existente junto al hotel en colaboración con la Sociedad del Manglar (Centro de Información del Manglar).

**Paradísus Playa Conchal:** Ofrecer la posibilidad al huésped de donar voluntariamente \$1 por estancia, a beneficio del Área de Conservación Tempisque (organización estatal), que cuenta con una extensión total de 175km² (7,7 terrestres y 171,36 marinos - 12 millas náuticas-).

#### Implicación del cliente en la iniciativas para hábitats protegidos o restaurados:

	n° clientes
Premium	4.831
Melia	5.090
Sol	675
Tryp	0
<b>Total</b>	<b>10.596</b>

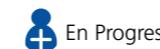
Ejemplos:

**Paradísus Palma Real:** Celebración anual del día del árbol con las familias hospedadas en el hotel, mediante concursos temáticos de creación de árboles (manualidades) y siembra de un árbol representativo de la flora dominicana.

**Gran Meliá Cancún:** Se invitó a aproximadamente 1.600 huéspedes a participar en la protección de hasta 28 nidos de tortuga blanca y la suelta de 1.876 crías. La iniciativa incluye una sesión de sensibilización a los huéspedes sobre el ciclo de vida de las tortugas y la importancia de su preservación. (Para más información puede consultar la ficha **Protección de las Tortugas marinas en México**, en el Anexo).



Realizado



En Progreso



Descartado

#### Actividades de cultivo, cría, suelta en hábitat natural u otras que contribuyan a la supervivencia y/o conservación de especies de fauna y flora

	n° iniciativas
Premium	7
Melia	10
Sol	1
Tryp	0
<b>Total</b>	<b>18</b>

Ejemplos:

**ME Cancún:** participación en la suelta de tortugas blancas. Aproximadamente 1800 tortugas anualmente, entre los meses de mayo y noviembre.

**Meliá Cabo Real:** colaboración en la suelta de 100 tortugas golfinas, nacidas dentro del perímetro de playa adyacente al hotel.

## 4.3 Evaluación y renovación de compromisos de mejora

### Evaluación Compromisos 2009

En el año 2008 Sol Meliá se adhirió a Global Compact de las Naciones Unidas, comprometiéndose voluntariamente a adoptar e implantar los diez principios fundamentales relativos a los derechos humanos, el medio ambiente, las normas laborales y la lucha contra la corrupción. El principio número 7 del citado Global Compact establece que las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente, por lo que para el año 2009 Sol Meliá se plantea como objetivo el implantar este principio de precaución.

Se consolidará la información disponible de las actividades de los hoteles en protección de la biodiversidad.

Se incorporarán nuevos hoteles en régimen de propiedad y alquiler al proyecto SAVE.

En 2009, se mantendrán los sellos medioambientales actuales y se terminará la certificación de los 11 hoteles que se encuentran en la actualidad en proceso de implantación.

Se certificaron 9 de los 11 hoteles propuestos para el 2009.

Se consolidará la información disponible de las actividades relacionadas con la gestión de residuos en hoteles y corporativos.

Se ha conseguido consolidar más la información que en 2008, pero todavía queda trabajo por hacer.

### Compromisos 2010

Se seguirá consolidando la información disponible de las actividades relacionadas con la gestión de residuos en hoteles y las oficinas corporativas.

Seguir consolidando la información disponible de las actividades de los hoteles en protección de la biodiversidad. Este año se han conseguido avances pero aún se debería obtener una información más precisa.

Creación de un sistema de implicación del cliente en la recogida selectiva de residuos

Se incorporarán cuarenta nuevos hoteles en régimen de propiedad y alquiler al Proyecto SAVE

Realización de mediciones de contaminación acústica en los hoteles de España



# 5

## 5. Valor Humano

### 5.1 Principales Magnitudes

**33.378** empleados

vs. 34.305 en 2008

**52** cursos de formación en seguridad y salud laboral

vs. 38 cursos en 2008

**94** nacionalidades

vs. 80 nacionalidades en 2008

**409.425** horas de formación a nivel mundial

### 5.2 Aspectos relevantes

#### 5.2.1 Satisfacción del empleado

En Sol Meliá la satisfacción del empleado es tan importante como la satisfacción del cliente. Por eso se realiza anualmente, tanto en las oficinas corporativas como en las diferentes unidades de negocio, una encuesta de Clima Laboral a nivel mundial que permite valorar la satisfacción de los empleados, de forma totalmente anónima, con el fin de conocer sus opiniones acerca del ambiente en el que realizan su actividad profesional, así como el grado de aceptación de la cultura, gestión y procedimientos de la empresa.

Las dimensiones que se miden en las encuestas son entre otras:

- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Motivación
- Orgullo de pertenencia
- Identificación con la Compañía
- Liderazgo y dirección de personas
- Claridad
- Condiciones de trabajo
- Reconocimiento
- Formación y desarrollo
- Expectativas de proyección
- Superación

El análisis exhaustivo de esta información da paso a la elaboración de un Plan de Acción

personalizado para cada una de las unidades de negocio cuyo fin es conseguir una mejora en aquellas dimensiones con resultados menos favorables. Con los resultados obtenidos en las oficinas corporativas, se trabaja también en un Plan de Acción para seguir manteniendo la satisfacción de todas las personas que forman parte de la Compañía.

Durante el año 2009, se han realizado 20.762 encuestas a todos los niveles entre los empleados de las diferentes unidades de negocio, frente a 21.897 encuestas en 2008, y se han realizado 1.114 encuestas a todos los niveles entre los empleados de todas las oficinas corporativas, frente a las 1.298 encuestas de 2008, en una encuesta traducida a seis idiomas.

El resultado global de satisfacción a nivel global en el año 2009 fue de 74,12% y frente al 73,01% de 2008.

Además de la importancia de estas encuestas para una buena gestión de los recursos humanos, en Sol Meliá el Clima Laboral forma parte también de los indicadores de medición del Plan Estratégico, un indicador clave para el seguimiento de los resultados de proyectos como el de Gestión del Talento y Potenciación de la Responsabilidad.

#### 5.2.2 Canales de comunicación y feedback

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

- Asambleas generales: 1 al año
- Comité de operaciones: 1 a la semana
- Briefing diario en hoteles: 1 al día
- Encuentros Sol Meliá Hablemos: 1 al mes
- Inducción a Sol Meliá y al hotel: para nuevas incorporaciones.
- Desayunos con el Equipo Directivo Ejecutivo: 9 desayunos realizados en 2009 con un total de 80 empleados invitados.
- Comunicados internos puntuales: 65 enviados
- Boletines internos: 78 (26 quincenales y 52 semanales) editados en 2009
- Tablón de anuncios
- Buzón de sugerencias

Estas acciones se suman a las herramientas descritas a continuación:

#### Procesos de Comunicación en Cascada

En 2009, la compleja gestión de la crisis y el ajuste de la estrategia a todos los niveles, para modular los objetivos a largo plazo en función de los cuatro Ejes de Actuación ante la Crisis planteaban a la Organización una doble exigencia:

- Por una parte, resistir y fortalecer a Sol Meliá de cara a la salida de la crisis comunicando, involucrando y motivando a los empleados de todo el mundo en un esfuerzo común.
- Por otra, la realización de unas sesiones explicativas presenciales por las oficinas corporativas y hoteles de todo el mundo era demasiado costosa, en términos de tiempo y dinero, para los máximos ejecutivos de la Compañía.

Por eso se decidió realizar estas sesiones explicativas con los equipos directivos de Hoteles y Vacation Club, y con los responsables de las oficinas corporativas a nivel internacional, de manera virtual: el Vicepresidente Ejecutivo y los máximos responsables de la coordinación de los Ejes de Actuación (Ingresos, Costes, Riesgos y Balance/Caja) grabaron su explicación del plan de contingencia y las actuaciones a implementar, y las áreas de Comunicación y Sistemas elaboraron un vídeo que combinaba estas intervenciones junto con una presentación de cada Eje.

El proceso incluyó el sistema de envío y descarga del vídeo, los materiales para que cada equipo directivo pudiera enviar de vuelta sus comentarios, dudas y feedback en general. Una vez visionado y comentado por los Comités de Dirección, serían ya los propios Directores y/o Jefes de Departamento de cada centro, los responsables de hacer llegar la información y los mensajes de la Presidencia a todos y cada uno de los empleados de base, en la medida de las necesidades de cada área y de acuerdo con sus propios códigos comunicativos.

El proceso llegó a todos los hoteles de la compañía, que remitieron a su vez propuestas para mejorar la implementación de las medidas del plan de contingencia que fueron integradas en la medida de lo posible en el mismo.

#### Portal del Empleado

Sol Meliá cuenta con un Portal del Empleado, que permite acceder a información corporativa, contenidos de utilidad, aplicaciones y servicios de la Compañía.

Aunque el Portal todavía no llega a todos los rincones en los que Sol Meliá está presente, se está trabajando para optimizar las telecomunicaciones y sistemas en de los centros de trabajo. En el 2009 se avanzó en la expansión de la herramienta a América del Norte, y está previsto que en 2010 se mejoren los accesos en Asia y parte de Europa.

En los hoteles, el acceso para el personal que no dispone de un equipo informático en su lugar de trabajo se garantiza a través de los PC Points, que son equipos informáticos situados en lugares de fácil accesibilidad con acceso directo al Portal. Hasta el momento se han instalado 79 PC Points en España.

#### Evolución del Portal del Empleado

	Usuarios Dic. 2009	Usuarios Dic. 2008
Media de accesos diarios	475	410
Accesos mensuales	2.613	2.397

#### Gaceta Interna – “Tú También”

La gaceta interna “Tú También – Utoo” se creó para complementar al Portal del Empleado, al permitir su formato impreso y ligero así como su redacción sencilla, llegar a todos los empleados, sin importar su categoría o disponibilidad de un ordenador en su puesto de trabajo.

*El Portal del Empleado es una aplicación que permite a todos los empleados de Sol Meliá el acceso desde un único punto a información corporativa.*

*El Clima Laboral forma parte de los indicadores de medición del Plan Estratégico.*



Más del 75% de la plantilla considera la gaceta interna un elemento útil de comunicación.



El equipo humano de Sol Meliá lo formaron 33.378 personas en 2009

En 2009 se editaron 4 números y, tras la tercera edición, se llevó a cabo una encuesta de satisfacción a través de un cuestionario enviado a todos los directores de hotel que permitió analizar las impresiones de los empleados sobre la gaceta. Los resultados fueron los siguientes: en el 80% de los hoteles, más del 75% de la plantilla pide tener el ejemplar de la gaceta cuando esta llega (el 100% en el 48% de los hoteles). Además, se recibieron un 60% de comentarios positivos sobre el formato y los contenidos. El 88% de los empleados consideran que el formato papel facilita la recepción de los mensajes, si bien, el 44% cree que los mensajes son complejos y el 32% que el idioma supone una barrera.

Por su parte, el Comité de Dirección ha valorado muy positivamente este instrumento de comunicación interna, por su validez para transmitir la estrategia de la Compañía de forma elemental pero efectiva, a todos y cada uno de los profesionales que trabajan en Sol Meliá.

#### Desayunos con el Equipo Directivo Ejecutivo

Organizados por Recursos Humanos y liderados por los miembros del Equipo Directivo Ejecutivo para establecer un acercamiento e intercambio de ideas entre la alta dirección de la empresa y sus empleados, son una expresión del cumplimiento de unos de los objetivos de mejora establecidos el año pasado en el ámbito de comunicación interna.

El principal objetivo de los desayunos, fue lograr una mayor y más fluida comunicación para conocer y compartir, de primera mano, y en un debate abierto y distendido, cuáles eran las dudas, inquietudes y sugerencias de los empleados.

Estos encuentros se celebraron con regularidad semanal, siendo liderado cada uno de ellos bien por el Consejero Delegado o bien por uno de los directores ejecutivos, y moderado por un representante de Recursos Humanos.

De estos encuentros sale un acta con propuestas de acción que se presenta al Comité

#### Plantillas por zonas geográficas

	ESPAÑA		RESTO DE EUROPA		AMÉRICA		ASIA		TOTAL	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Fijos	7.200	7.493	1.564	1.302	17.742	16.143	2.251	2.307	28.757	27.245
Temporales	2.173	2.999	466	184	1.822	3.476	160	401	4.621	7.060
<b>Total</b>	<b>9.373</b>	<b>10.492</b>	<b>2.030</b>	<b>1.486</b>	<b>19.564</b>	<b>19.619</b>	<b>2.411</b>	<b>2.708</b>	<b>33.378</b>	<b>34.305</b>

de Dirección Ejecutivo, quien aprueba en la medida de lo posible medidas inmediatas de acción.

Es responsabilidad de cada uno de los establecimientos y departamentos corporativos la integración de estas herramientas en su día a día. El nivel de comunicación interna se mide a través de las encuestas de Clima Laboral mencionadas anteriormente. Paralelamente, desde el departamento de Recursos Humanos se hace un seguimiento de la implantación y efectividad de las herramientas internas a través de encuestas de efectividad y/o auditoría interna.

#### 5.2.3 Diversidad

La calidad profesional y humana de cada una de las personas que forman parte de la Compañía es un elemento decisivo a la hora de transmitir a todos los clientes la pasión por el servicio que desde los inicios nos caracteriza y que, con el paso del tiempo, se ha convertido en una de las claves del negocio.

El equipo humano de Sol Meliá estuvo formado en 2009 por 33.378 personas, frente a las 34.305 personas de 2008.

Como todo plan de contingencia ante una crisis económica, el eje de reducción de costes ha afectado también a la parte social de la Compañía. Si bien se consiguió mantener en el mínimo imprescindible este coste social, se redujo la plantilla en aproximadamente unas 1.000 personas para afrontar los retos que el entorno económico presentaba. El criterio de reducción fue el de la optimización de procesos. Cada departamento y unidad de negocio hizo un ejercicio de optimización estableciendo el personal mínimo necesario para garantizar los procesos críticos, sin detrimento de la calidad de servicio para los clientes.

Datos 2009  
RESTO EUROPA:  
Incluye un nuevo país (Bulgaria)  
y nuevas aperturas (Luxemburgo,  
Dusseldorf y Atenas).

#### Plantillas por niveles

	ESPAÑA		RESTO DE EUROPA		AMÉRICA		ASIA		TOTAL	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Corporativo	719	974	38	64	241	317	8	7	1.006	1.362
HOTEL	8.654	9.518	1.992	1.422	19.323	19.302	2.403	2.701	32.372	32.943
Personal Base	6.779	7.667	1.700	1.188	16.553	16.055	2.303	2.583	27.335	27.493
Jefaturas	1.696	1.675	259	205	2.526	3.010	95	112	4.576	5.002
Directores	179	176	33	29	244	237	5	6	461	448
<b>Total</b>	<b>9.373</b>	<b>10.492</b>	<b>2.030</b>	<b>1.486</b>	<b>19.564</b>	<b>19.619</b>	<b>2.411</b>	<b>2.708</b>	<b>33.378</b>	<b>34.305</b>

#### Pirámide de Edad (%)

	ESPAÑA		RESTO DE EUROPA		AMÉRICA		ASIA		TOTAL	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
< 20	0,56	1,31	3,04	2,90	1,22	3,69	0,35	0,07	1,23	1,73
20 - 30	25,16	21,37	42,56	44,83	30,72	40,98	24,32	26,34	31,21	29,44
31 - 40	28,30	26,13	30,04	30,14	40,49	34,18	53,68	44,67	32,88	33,58
41 - 50	23,76	26,88	15,75	14,42	20,38	16,37	18,93	27,10	20,64	23,36
51 - 60	18,66	21,04	6,92	6,05	5,95	4,17	2,67	1,82	11,88	10,33
> 60	3,55	3,26	1,68	1,67	1,24	0,61	0,04	0	2,16	1,55

#### Diversidad de Género

	ESPAÑA		RESTO DE EUROPA		AMÉRICA		ASIA		TOTAL	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
HOMBRE	46,92	49,52	46,83	49,17	59,78	59,24	72,09	59,15	62,76	53,62
MUJER	53,08	50,48	53,17	50,83	40,21	40,76	27,91	40,85	37,24	46,38

#### Mujeres en puestos de responsabilidad

	PAÍS	Mujer	Hombre	TOTAL	Mujer (%)	Hombre (%)
CORPORATIVO*	España	105	155	260	40,38	59,62
	México	3	10	13	23,08	76,92
	Rep. Dominicana	2	2	4	50,00	50,00
	Reino Unido	4	2	6	66,67	33,33
	Otros	27,21	55,93	83,14	32,72	67,27
<b>TOTAL</b>		<b>139,21</b>	<b>224,93</b>	<b>364,1</b>		
HOTEL **	España	35	140	175	20	80,00
	México	2	11	13	15,38	84,62
	Rep. Dominicana	1	13	14	7,14	92,86
	Reino Unido	0	3	3	0	100
	Otros	17	53	70	24,28	75,71
<b>TOTAL</b>		<b>55</b>	<b>220</b>	<b>275</b>		

\* Incluye Executive Vice Presidents, Senior Vice Presidents, Vice Presidents, Directores y Managers

\*\* Incluye los Directores y Subdirectores de hotel

Datos 2009  
RESTO EUROPA:  
Incluye un nuevo país (Bulgaria)  
y nuevas aperturas (Luxemburgo,  
Dusseldorf y Atenas).

Incluye todo Sol Meliá  
Vacation Club.

## Diversidad Cultural

La plantilla de Sol Meliá es diversa y en 2009 estuvo compuesta por 94 nacionalidades, frente a las 80 de 2008, las siguientes nacionalidades:

### Nacionalidades de los empleados

	% 2009	% 2008		% 2009	% 2008
Albana	0,01	0	Húngara	0,05	0,01
Alemana	2,2	2,68	India	0,05	0,06
Americana	1,18	0,19	Indonesa	5,56	8,44
Angolina	0,01	0	Iraquí	0,01	0
Argelina	0,08	0,08	Irlandesa	0,03	0,02
Argentina	0,98	1,05	Israéli	0,01	0
Armenia	0,01	0	Italiana	1,47	1,96
Austria	0,03	0,02	Japonesa	0,01	0,03
Azerbaiyana	0,06	0	Letona	0,01	0
Bangladesí	0,01	0,04	Libanesa	0,01	0,01
Belga	0,21	0,19	Lituana	0,03	0,02
Bielorrusa	0,01	0,01	Luxemburguesa	0,02	0
Birmana	0,01	0,01	Malasia	0,62	0,77
Boliviana	0,15	0,08	Malgache	0	0,01
Brasileña	4,31	4,82	Malí	0,01	0
Británica	0,3	0,26	Marroquí	0,72	0,58
Búlgara	0,11	0,08	Mauriciana	0,01	0,02
Camerunesa	0,03	0,04	Mauritana	0,11	0,12
Canadiense	0,01	0	Mexicana	5,45	7,35
Checa	0,07	0,04	Moldava	1,6	0,02
Chilena	0,12	0,14	Nepalí	0,01	0
China	0,15	0,19	Nicaragüense	0,09	0,15
Colombiana	1,01	0,79	Nigeriana	0,09	0,09
Congolesa	0,04	0,04	Noruega	0,02	0,02
Costarricense	1,87	2,73	Pakistaní	0,12	0,12
Croata	0,01	0,03	Paraguaya	0,05	0,04
Cubana	0,4	0,3	Peruana	0,89	1,02
Danesa	0,01	1,28	Polaca	0,27	0,26
Caboverdiana	0,01	0	Portuguesa	0,36	0,34
Marfileña	0,01	0,01	Rumana	0,43	0,27
Sierraleonesa	0,01	0,02	Rusa	0,14	0,13
Dominicana	11,16	13,19	Salvadoreña	0,01	0
Ecuatoriana	0,88	0,7	Senegalesa	0,19	0,14
Eslovaca	0,07	0,05	Srilanquesa	0,04	0,08
Española	50,09	42,22	Sueca	0,05	0,04
Filipina	0,1	0,1	Suiza	0,03	0,03
Finlandesa	0,02	0,01	Surafricana	0,01	0,01
Francesa	0,71	0,74	Tailandesa	0,01	0,03
Gambiana	0,02	0,02	Tanzana	0,01	0
Georgiana	0,01	0,01	Tunecina	0,04	0,06
Ghanesa	0,03	0,04	Ucraniana	0,26	0,12
Griega	0,21	0,04	Ugandesa	0,01	0
Guineana	0,07	0,03	Uruguaya	0,32	0,13
Haitiana	0,08	0,08	Venezolana	2,08	3
Hindú	0,01	0	Vietnamita	1,41	1,79
Holandesa	0,13	0,11	Yugoslava	0,04	0,03
Hondureña	0,02	0			
Hongkonesa	0,01	0	Otras	0,12	0,17



*En 2009 se aprobó la inclusión del criterio de sostenibilidad en la retribución variable de los directivos de la Compañía, tanto de las oficinas corporativas como de las unidades de negocio*

## 5.2.4 Política de RRHH

### Política de contratación

La normativa interna de Recursos Humanos de la compañía establece la prioridad de contratación de Directivos locales, reduciendo al mínimo, y en casos excepcionales, las expatriaciones. De esta manera se asegura que la organización tenga un mejor conocimiento de las necesidades locales. Así, más del 83% de los directivos de Sol Meliá son residentes locales, frente a un 16% de expatriados.

### AMERICA LOCAL EXTRANJERO

PERU	10	2
Directivo	4	2
Mando Intermedio	6	0

MEXICO	230	29
Directivo	0	5
Mando Intermedio	216	24

REP. DOMINICANA	100	43
Directivo	3	6
Mando Intermedio	97	37

BRASIL	47	8
Directivo	7	3
Mando Intermedio	0	5

PUERTO RICO	63	1
Directivo	5	1
Mando Intermedio	58	0

### ASIA LOCAL EXTRANJERO

CHINA(SHANGHAI)	12	6
Directivo	0	1
Mando Intermedio	12	5

VIETNAM	5	3
Directivo	0	1
Mando Intermedio	5	2

INDONESIA	40	8
Directivo	0	4
Mando Intermedio	40	4

MALASIA	10	1
Directivo	0	1
Mando Intermedio	10	0

### Política retributiva

La gestión del desempeño es un elemento estratégico para Sol Meliá que ayuda a conseguir los objetivos globales de la organización. El sistema de Evaluación de Desempeño es una técnica de gestión de recursos humanos que permite determinar la actuación de cada uno de los empleados en relación con una serie de objetivos establecidos de antemano, permitiendo además:

- Establecer un sistema global de

Evaluación del Desempeño con sensibilidad a las necesidades de actuación específicas de cada puesto de trabajo.

- Elevar el impacto directo de la retribución sobre el desempeño de cada uno de los empleados.
- Alinear los objetivos de la empresa con los objetivos de cada negocio, división y departamento.

La Evaluación del Desempeño es un proceso de análisis que se produce de manera sistemática y periódica. Concretamente en Sol Meliá, se evalúa a los empleados anualmente, siendo necesaria, al menos, una revisión y seguimiento semestral formal.


Los objetivos tienen las siguientes características:

- La retribución variable asignada al cumplimiento de los objetivos es un porcentaje sobre el salario base fijo bruto anual.
- Hay cuatro tipos de objetivos: económicos, estratégicos, de calidad y de desempeño.
- Existen objetivos corporativos, fijados desde la Dirección para cada función, y objetivos individuales, establecidos desde los negocios para cada empleado que entra en el sistema de retribución variable.
- Los objetivos se definen en función del puesto desempeñado.
- Actualmente el 18,90% del total de empleados de Sol Meliá están incluidos dentro del sistema de evaluación de desempeño, frente al 20,23 % de 2008.

Además, en 2009 se aprobó la inclusión del criterio de sostenibilidad en la retribución variable de los directivos de la Compañía, tanto en las oficinas corporativas como en las unidades de negocio, incluyendo el 100% de los hoteles en régimen de propiedad, alquiler y gestión (92% del total de hoteles).

Sol Meliá realiza aportaciones a pólizas de jubilación de prestación definida por un total de 558.465 EUR anuales, cuyo fondo se constituye y gestiona por separado a través de una empresa externa.

La relación entre los salarios de los hombres con respecto al de las mujeres es de promedio un 6% superior. La distribución por categorías puede apreciarse en las siguientes tablas:

  
 El salario mínimo que Sol Meliá paga a sus empleados es, de promedio, un 56% superior al salario mínimo legal de los países en los que está presente

### Salarios medios por sexo (Hombre vs. Mujer)

#### CORPORATIVO

Executive Vice President*	NA
Senior Vice President	104%
Vice President	8%
Director	2%
Manager	-15%
Responsable	2%
Coordinador/a	5%
Executive	5%

#### HOTEL

Directores	15%
Subdirectores	17%
Jefaturas	0%
Personal Base	6%

\* Acyualmente hay 5 EVP, todos hombres.

El salario mínimo que Sol Meliá paga a sus empleados es, de promedio, un 56% superior al salario mínimo legal de los países en los que está presente.

### Salario bruto mensual mínimo: Sol Meliá vs. salario mínimo legal

EUROPA (€)	Mínimo Legal	Mínimo Sol Meliá
España	633,30	1.218,80
Reino Unido	1.130,00	1.318,26
Portugal	475,00	612,00
Francia	1.420,61	1.420,61
Alemania	NA	1.300,00
Italia	NA	1.494,42
Bulgaria	123,00	324,67
Croacia	385,00	585,61
Grecia	739,56	1.298,50
Luxemburgo	1.682,76	1.851,50
Egipto	16,75	56,45

AMERICA (\$)	Mínimo Legal	Mínimo Sol Meliá
Rep. Dominicana	170,50	363,63
Brasil	279,48	371,22
Perú	193,05	193,05
Argentina	388,50	587,03
México	135,21	163,27
Venezuela	244,78	399,44
Puerto Rico	1.160,00	1.160,00
Costa Rica	380,00	380,00

ASIA (\$)	Mínimo Legal	Mínimo Sol Meliá
China (Shanghai)	142,00	308,00
Vietnam	71,00	92,00
Indonesia	86,00	108,00
Malasia	NA	128,00

### Retribución Flexible

Durante el año 2009 Recursos Humanos trabajó en un sistema que, introduciendo elementos de retribución en especie, proporcione la posibilidad de modificar, individual y voluntariamente, la estructura de retribución actual de los empleados, cambiando parte de la misma (retribución dineraria) por determinados bienes y servicios (retribución en especie).

El Sistema de Retribución Flexible diseñado por Sol Meliá ofrece la posibilidad de cambiar, voluntariamente, parte del salario bruto anual, por algunos de los siguientes bienes y servicios a su precio de coste: seguro de salud, formación, compra de ordenadores, alquiler vivienda y vales comida. De esta forma el beneficio para el empleado vendrá, no solamente del precio de compra, sino de un tratamiento fiscal más favorable que el correspondiente a la retribución dineraria en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF), por tratarse de adquisiciones de bienes y servicios de impacto fiscal menor, conforme a lo dispuesto en el ordenamiento jurídico español.

Este planteamiento presentará, para las personas que decidan optar por él, las siguientes ventajas:

- Beneficiarse de los posibles mejores precios a los que Sol Meliá pueda acceder al adquirir o contratar bienes y servicios para colectivos.
- Los beneficios seleccionados tienen un tratamiento favorable en el marco del IRPF, produciéndose un ahorro significativo en los impuestos a deducir.
- Optimizar el sistema retributivo actual adaptándolo a las necesidades de las personas y a las preferencias individuales.

La puesta en marcha del sistema de retribución flexible, tendrá lugar a partir de enero de 2010.

### Política de conciliación

La actividad turística tiene una problemática intrínseca a la hora de conciliar vida laboral y familiar que surge de la misma operativa del negocio: horarios laborales complejos y la estacionalidad son la base de los mismos. Aunque Sol Meliá está trabajando en avanzar en políticas de conciliación de la vida familiar y profesional a través del análisis de medidas de flexibilidad y ayudas en maternidad y cuidado de familiares, queda mucho trabajo por delante.

### 5.2.5 Desarrollo Profesional y Promoción

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

Los planes de desarrollo son la herramienta a través de la cual se materializan las diferentes acciones a realizar por el empleado y que le facilitan su progreso dentro de la organización, a la vez que buscan que el empleado mantenga y refuerce su compromiso con la empresa.

#### Planes de desarrollo de alto potencial para puestos clave

Durante el 2009, se dio forma a este proyecto para garantizar la reposición inmediata del conocimiento interno. Se trata de un proyecto cuyo principal objetivo es planificar el desarrollo de aquellas personas que ocupan posiciones clave y/o con valor estratégico para la organización, con personal interno de la Compañía, previamente identificado como de alto potencial.

Los objetivos a alcanzar con el proyecto fueron los siguientes:

- Retener el talento en la organización mediante un eficaz y eficiente traspaso de funciones entre los integrantes de la misma, permitiendo maximizar la rentabilidad y ahorrar costes derivados de contrataciones externas.
- Evitar que posiciones clave para la Compañía sean ocupadas de manera arbitraria, aplicando para ello el rigor y objetividad, tanto en la identificación de puestos clave, como en la elección de las personas potenciales a ocuparlos.
- Transformar al participante en una persona capaz de nuevas conductas, necesarias para asumir nuevas y mayores responsabilidades, a través de un plan de desarrollo que le permita adquirir o desarrollar conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes requeridas en la Compañía.

#### Programas Corporativos: Avanza y Avanza2

Como parte del proyecto estratégico Gestión del Talento y Potenciación de la Responsabilidad se pusieron en marcha los programas de desarrollo Avanza, para personal con un perfil más junior, y Avanza2, para personal con un perfil más senior. Los requisitos para ser incluido en estos programas son cumplir con las competencias técnicas requeridas, destacar por un buen desempeño en su posición

actual y por un claro potencial de desarrollo para asumir responsabilidades crecientes en el futuro.

Ambos programas tienen como principal objetivo la potenciación de habilidades y competencias clave en las áreas de gestión: estrategia, negocio, gestión de personas y valor humano, mediante la puesta en práctica de itinerarios, iniciativas y acciones de formación y desarrollo. A lo largo del 2009 se han seguido gestionando estos dos programas.

La inversión realizada en los planes Avanza y Avanza2 fue de 131.128 € en 2009.

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

##### PDI

A lo largo del 2009, se ha realizado la primera fase del Programa de Dirección Interno (P.D.I.), que en esta 7ª edición forma a un total de 10 futuros Directores de Hotel, y que está previsto finalice a mediados del 2011. Además de la formación recibida en cada uno de los departamentos de los hoteles de destino, también han participado en dos cursos de una semana de duración cada uno sobre conocimientos y habilidades gerenciales básicas (para más información consulte la ficha **Programa de Dirección Interno** en el Anexo).

##### Desarrollo directivo


A nivel directivo se han organizado 4 Ciclos de Desarrollo Directivo en Liderazgo y Dirección de Personas para Directores y Subdirectores y se han realizado 22 Planes de Desarrollo de Subdirectores de Hotel.

##### Desarrollo mandos medios

Por otra parte, se ha continuado con la implantación del itinerario formativo para mandos medios y personal base en desarrollo, con el objetivo de apoyar el crecimiento de estos profesionales. En total se realizaron un total de 198 Planes de Desarrollo y se han organizado acciones formativas para 108 personas, que en esta ocasión se han enfocado al desarrollo de las competencias asociadas a la gestión de equipos: Liderazgo y Empowerment.



En 2009 Sol Meliá identificó 1.643 empleados de alto potencial

  
 La inversión realizada en los Planes Avanza y Avanza2 fue de 131.128 € en 2009

## Planes de Desarrollo

	ESPAÑA		RESTO DE EUROPA		AMÉRICA		ASIA		TOTAL	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008*	2009	2008	2009	2008*
Corporativo	29	54	0	0	13	0	0	0	42	31
HOTEL	259	262	61	159	720	305	49	16	1.089	742
Personal Base	38	30	35	150	422	271	19	10	574	461
Jefaturas	176	221	24	9	45	28	29	6	274	264
Directores	45	11	2	0	3	0	1	0	51	11
Propios Hotel	0	0	0	0	12	6	0	0	12	6
<b>Total</b>	<b>259</b>	<b>293</b>	<b>61</b>	<b>159</b>	<b>495</b>	<b>305</b>	<b>49</b>	<b>16</b>	<b>864</b>	<b>773</b>

\* No incluye Cuba

## Personal de Alto Potencial

	ESPAÑA		RESTO DE EUROPA		AMÉRICA		BRASIL		ASIA		TOTAL	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
CORPORATIVO	80	151	47	44	43	39	35	24	5	4	210	262
HOTEL	173	206	586	496	410	572	88	51	176	185	1.433	1510
Personal Base	129	151	367	267	144	175	60	23	99	55	799	520
Jefaturas	7	14	188	212	230	358	28	28	72	113	525	917
Directores	37	41	31	17	36	39	0	0	5	17	109	73
<b>TOTAL</b>	<b>253</b>	<b>357</b>	<b>633</b>	<b>540</b>	<b>453</b>	<b>611</b>	<b>123</b>	<b>75</b>	<b>181</b>	<b>189</b>	<b>1.643</b>	<b>1.772</b>

### Promociones

En Sol Meliá se prioriza la promoción interna, bien a través de promociones o de traslados. Una adecuada política de gestión del potencial a través del desarrollo de los empleados, junto con una adecuada gestión del desempeño, hace que la empresa disponga de un sistema de promociones basado en principios objetivos mucho más eficaces que los tradicionales.

A través del PromoSol, se publican y difunden internamente todas las ofertas de puestos vacantes, ofreciendo a todos nuestros profesionales, sea cual sea el país en el que trabajen, la posibilidad de participar en los procesos de selección. Sol Meliá contó con una estimación media de cobertura de vacantes con personal interno en 2009 del 19,13%, frente al 70% del 2008.

Esta gran diferencia de un año a otro es debida a que en 2008 se llevó a cabo un proceso de reorganización de la estructura corporativa, en el cual hubo muchas promociones y movimientos internos para cubrir nuevos puestos y asumir nuevas funciones. En 2009, finalizado este proceso, y en plena crisis económica, el número de vacantes a cubrir ha disminuido considerablemente.

### 5.2.6 Formación

En Sol Meliá se concibe la formación como un proceso continuo, adaptado a la estrategia, a la cultura de la empresa y a la marca. Durante el 2009, se han tenido en cuenta las siguientes necesidades de formación:

- Necesidades de apoyo al Plan Estratégico
- Necesidades individuales por hotel y departamento
- Necesidades de formación alineadas a la estrategia de cada una de nuestras marcas
- Los resultados de las encuestas de clima laboral

En función de estas necesidades se ha llevado a cabo el siguiente plan de formación:

### Formación institucional

Entendida como aquella formación que sirve para apoyar a los proyectos estratégicos o a los ejes de actuación frente a la crisis, en el 2009 se llevaron a cabo actividades formativas para apoyar al eje de incremento y potenciación de ingresos. Concretamente se enfocó a dos colectivos:

- Directores, Subdirectores y Adjuntos de Dirección de las unidades de negocio: potenciación comercial, que incluyó las materias de gestión de ingresos (Revenue Management) y los sistemas CRM (Customer Relationship Management o Gestión de las Relaciones con los Clientes).
- Mandos Intermedios de las unidades de negocio: taller de potenciación de ventas, curso de Revenue Management inicial y un curso de Revenue Management de nivel medio, un nivel inicial y otro avanzado de gestión de ingresos.

### Formación en cultura de servicio

En las diferentes unidades de negocio de la Compañía se llevaron a cabo cursos de formación en cultura de servicio cuyos objetivos fueron:

- Transmitir la cultura de la marca definida en el Programa de Servicio.
- Construir una personalidad propia de marca en nuestros equipos.
- Crear un lenguaje común de atención al cliente y trabajo en equipo.
- Dotar los equipos de herramientas de comunicación, atención al cliente y recuperación del servicio enmarcándolas dentro de la cultura de marca.

### Formación "a la carta"

Tras la evaluación de las necesidades de formación detectadas en los empleados de cada

uno de los establecimientos, cada año se diseña un plan de formación ligado a la estrategia de la marca y a la mejora de las capacidades individuales identificadas en cada unidad de negocio.

Todas estas acciones formativas se gestionaron en España mediante bonificaciones recibidas a través de la Fundación Tripartita. El gasto total de formación bonificada en 2009 fue de 592.392 €, frente a los 515.204 € de 2008. El total de horas de formación fue de 63.743, frente a las 56.074 horas de 2008, lo que supone una media de 10,5h por participante, frente a la media de 16,06 horas por participante de 2008.

### Formación mundial

Total cursos gestionados:	3.933 cursos
Nº total de participantes:	53.542 personas
Total horas formación:	409.425 horas
Promedio h. formación/año:	12,3 horas/persona

### Formación en sensibilización para la enfermedad celíaca

Tras la firma del acuerdo de colaboración con la Federación de Asociaciones de Celíacos de España (FACE), de ámbito de aplicación en España, se desarrolló una campaña de sensibilización para los departamentos de alimentos y bebidas de los hoteles facilitándoles información sobre el correcto tratamiento de los alimentos para este colectivo.

Esta campaña se inició en fase piloto en diciembre de 2008 y se ha seguido implantando en el 2009 abarcando la marca Tryp y parte de la marca Meliá.

### Formación oficinas corporativas

La Compañía cuenta con un plan de formación que tiene como principal objetivo abarcar todas las áreas clave y contribuir al desarrollo de conocimientos y habilidades que son im-

### Niveles de estudios plantilla

	Estudios Primarios	Estudios Secundarios	Estudios Universitarios	TOTAL
América	3.539	11.246	4.185	18.970
Asia*	0	2	6	8
España	3.856	2.755	1.324	7.935
Resto Europa	293	486	240	1.020
<b>TOTAL</b>	<b>7.688</b>	<b>14.489</b>	<b>5.755</b>	<b>27.933</b>
<b>%</b>	<b>27,5</b>	<b>51,8</b>	<b>20,6</b>	

\* Sólo incluye los empleados de las oficinas corporativas

  
**En 2009 Sol Meliá registró un 25% menos accidentes laborales en España que en 2008**

portantes para el éxito de nuestros negocios y contribuir con ello a la retención de nuestro talento.

El área de recursos humanos realiza un análisis de las necesidades formativas de cada una de las áreas en base al Plan Estratégico y en función de las cuales, se programan las acciones formativas a impartir durante el ejercicio. La formación engloba tanto el área de competencias genéricas como el área de habilidades técnicas.

#### Programa de Acogida

La inducción en las oficinas corporativas se realiza a través del Programa de Acogida para empleados corporativos, gracias al cual, guías informativas, planos, organigramas, procedimientos y sobre todo, el curso de inducción acerca de Sol Meliá están al alcance de todas las nuevas incorporaciones. Utilizando los últimos avances en las nuevas tecnologías de la información, se complementa la inducción con un curso de e-learning al que el empleado puede acceder en cualquier momento para consultar información sobre su nueva empresa.

En dicho programa también se asigna un tutor de acogida, quien, con la colaboración de un miembro del equipo de Recursos Humanos, ofrece el apoyo y medios necesarios para que el empleado pueda integrarse en la Compañía y a las nuevas responsabilidades de su puesto con la máxima eficacia y eficiencia.

En las unidades de negocio, y con el fin de facilitar y asegurar la implantación correcta y consistente del programa de inducción en todos los hoteles de la Compañía, se creó en 2009 un nuevo Programa de Inducción adaptado a la organización de Sol Meliá y de las marcas. Esta nueva inducción ha sido desarrollada teniendo en cuenta la inducción corporativa y dándole una imagen más actual y cercana. Entre otras herramientas, este nuevo programa incluye: Inducción a la Compañía,


la marca y el hotel, así como una formación en cultura de servicio y programas de fidelización y de acción social.

#### 5.2.7 Seguridad y salud laboral

Los empleados de Sol Meliá son el principal activo de la compañía y por ese motivo, el grupo hace grandes esfuerzos en materia de prevención de riesgos laborales, para garantizar la seguridad y la salud de sus trabajadores. Al ser una empresa con presencia en más de 30 países, la Política de Salud Laboral varía según la legislación vigente y la idiosincrasia de cada uno de ellos, pero en todo caso la política de la empresa en esta materia se rige por el estricto cumplimiento de la normativa de todos los países y por el desarrollo de políticas de prevención para peligros concretos detectados en cada zona.

La diversidad de normativas a este respecto hace muy complicada la puesta en marcha de una Política de Seguridad y Salud Laboral estandarizada para todos los trabajadores de la compañía, por lo que cada caso se adapta a la situación del país. Por esta razón, solo podemos ofrecer en esta Memoria datos completos referentes a España que, en todo caso, resultan muy significativos respecto a la línea que sigue la Compañía en este campo, dado que en este país se encuentran más de la mitad de los hoteles que forman la cartera de Sol Meliá. El resto de trabajadores están protegidos por otros servicios de prevención presentes en los países en los que se encuentra su respectivo centro de trabajo.

En total, plantilla media en 2009 de los trabajadores que la Compañía tuvo bajo la responsabilidad del departamento de Salud Laboral de España fue de 6.078, frente a los 6.767 de 2008. Durante el año 2009, la compañía registró 411 accidentes laborales, frente a los 547 de 2008, que supusieron la pérdida de 7.835 jornadas laborales, frente a las 10.401 de 2008. La tasa de absentismo se situó en un 5,25%, frente al 4,45% de 2008.

  
**En España, el porcentaje total de trabajadores representados por Comités de Seguridad y Salud o por un Delegado de Prevención es del 100%**

#### Tasas e Índices de Seguridad Laboral \*Datos España.

	2009	2008
Media numero de empleados	6.078	6.767
Media horas trabajadas	12.677.106	14.153.975
Absentismo (en horas)	666.177	629.852
% sobre total horas trabajadas	5,25%	4,45%
Nº Accidentes trabajo	411	547
Nº Jornadas perdidas	7.835	10.401
Indice Incidencia (Nº de accidentes por 1000 trabajadores)	67,62	80,33
Indice Frecuencia (Nº Accidentes por millon de horas trabajadas)	32,42	38,65
Indice de Gravedad (Nº de días de baja por cada 1000 horas de trabajo)	0,62	0,73

El Comité de Seguridad y Salud es el órgano paritario y colegiado de participación destinado a la consulta regular y periódica de las actuaciones de la empresa en materia de prevención de riesgos laborales. En España se ha constituido un comité por cada centro de trabajo que supera los 50 trabajadores. Este puede tener dos o más delegados de prevención y dos o más representantes de la empresa. En los centros de trabajo con hasta 30 trabajadores, hay un delegado de prevención elegido por y entre los delegados de personal. En España, el porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de seguridad y salud o por un delegado de prevención asciende al 100%.

En la actualidad no existen en Sol Meliá España acuerdos formales con sindicatos en temas de salud y seguridad laboral.

Sol Meliá no realiza programas específicos de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores en relación a enfermedades graves.

#### Auditorías externas

El cumplimiento estricto de la normativa española en temas de prevención de riesgos laborales, y en consecuencia de las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo, se realiza bajo mandato legislativo cada cuatro años por una auditoria externa realizada por una empresa acreditada ante la autoridad laboral.


En 2009 se llevó a cabo dicha auditoria cuatrienal en la que se auditaron 40 centros al azar en las siguientes 22 áreas:

- Política de prevención
- Plan de prevención
- Estructura y responsabilidades
- Integración de la actividad preventiva
- Objetivos
- Organización de la prevención
- Planificación y memoria anual

- Gestión de la prevención con Ser. Prev. ajenos/propios/mancomunados
- Recursos preventivos
- Evaluación de riesgos laborales
- Planificación de la acción preventiva
- Información y formación a los trabajadores
- Consulta y participación
- Control operacional
- Empresas de trabajo temporal
- Coordinación de actividades empresariales
- Vigilancia de la salud
- Preparación y respuesta ante emergencias
- Seguimiento periódico
- Daños para la salud de los trabajadores
- Documentación a disposición de la autoridad laboral
- Otros

De un total de 880 posibles incumplimientos (40 empresas x 22 áreas), se cumplió con el 88% de los requerimientos (772 favorables), y se detectaron un 12% de incumplimientos (108 incumplimientos). Estos resultados han mejorado sensiblemente desde a la auditoria anterior, realizada en el año 2005, y en la que se auditaron 42 centros al azar en 20 áreas diferentes (840 posibles incumplimientos). Los resultados de la auditoria de 2005 fueron un 73% (614) de cumplimientos frente a un 27% (226) de incumplimientos.

La auditoria de 2009 concluyó que Sol Meliá ha evolucionado favorablemente a pesar del aumento de la legislación en estos últimos 4 años, que ha incorporado nuevos requisitos. Además se reconoce una gran evolución desde la anterior auditoria, encontrando un sistema de gestión más integrado en la dinámica de la empresa, así como a un personal más concienciado en temas de prevención. Como conclusión de la valoración de la eficacia del sistema de gestión de la prevención, la empresa dispone de un sistema de gestión integrado y dicha integración lleva una evolución favorable, en gran medida gracias al aumento de medios humanos en el Servicio de Prevención Mancomunado.

  
**La auditoria de 2009 concluyó que Sol Meliá ha evolucionado favorablemente a pesar del aumento de la legislación en estos últimos 4 años, que ha incorporado nuevos requisitos**

#### Nº de incumplimientos por área de desviación



## Protección de la Maternidad

En el año 2009, el Servicio de Prevención de Sol Meliá estableció un procedimiento para definir las actuaciones que permitan una adecuada protección de la maternidad para nuestras trabajadoras embarazadas o en periodo de lactancia. Las acciones que recoge son las siguientes:

- Información a la dirección
- Información a la trabajadora

• La creación de una relación de puestos de trabajo para trabajadoras embarazadas y en periodo de lactancia natural, codificados según el riesgo que suponen para las mismas y especificando el riesgo que suponen.

Siguiendo este procedimiento en el 2009 se han emitido 34 certificaciones, para informar sobre los riesgos que tienen los puestos de trabajo para la mujer embarazada y proponer un cambio a otro puesto de trabajo.

## Actividades del Servicio de Prevención

**Reconocimientos médicos realizados: 3.469**

Reconocimientos Periódicos	2.895 (83,45%)
Reconocimientos Iniciales	560 (16,14%)
Reconocimientos tras periodo	IT 14 (0,40%)

## Formación impartida: 316 cursos

	2009	2008	Observaciones
Formación en seguridad y salud	46 cursos	38 cursos	Nivel básico PRL
Formación Primeros Auxilios	52 cursos	54 cursos	Centros de trabajo
Formación Incendios	22 cursos	38 cursos	Centros de trabajo
Formación Productos Químicos	86 cursos	66 cursos	Centros de trabajo
Formación de Representantes trabajadores	21 cursos	16 cursos	
Formación específica del puesto	89 cursos	81 cursos	Centros de trabajo

## 5.2.8 Derechos Humanos

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

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

Además todo el personal de seguridad ha sido formado en las políticas y procedimientos de la organización con respecto a los derechos humanos. A continuación se detallan algunos aspectos concretos en este ámbito.

En el ejercicio 2009 no se ha registrado ningún incidente por discriminación de ningún tipo.

## Explotación Infantil

Sol Meliá tiene un compromiso firme con la infancia, nuestras generaciones futuras, para quienes está construyendo su legado. Es por ello que todas las áreas de la Compañía prestan máximo interés en que no existan, en su

ámbito de actuación, actividades que conlleven un riesgo potencial para la vulneración de los derechos de los niños. Sol Meliá ha suscrito el Acuerdo para la implementación del Código de Conducta para la protección de niños/as frente a la explotación sexual en los viajes y el turismo, condenando explícitamente todas las formas de explotación sexual con niños y apoyando todas las acciones legales para prevenir y castigar estos delitos.

Sol Meliá no contrata a menores de 16 años y, a través de la Cláusula de Desarrollo Sostenible de los contratos firmados con sus proveedores, estos se comprometen a no utilizar trabajo infantil en sus procesos de producción, aceptando la posibilidad de ser auditados y de correr el riesgo de rescisión de contrato por incumplimiento de estas directrices.

## Poblaciones Indígenas

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

el descubrimiento y conservación de la riqueza cultural del destino.

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

## Derechos Laborales

Sol Meliá administra en la actualidad 35 convenios, participando a su vez en 12 mesas de negociación.

El periodo mínimo de preaviso relativo a cambios organizativos depende de cada país y de cada convenio colectivo.

Los datos recopilados a nivel global en cuanto a personas cubiertas por convenio colectivo o normativa legal específica o sectorial son los siguientes:

La Compañía se rige, en todo momento, por la legislación laboral correspondiente, convenio colectivo que aplica o acuerdo laboral alcanzado. El número de empleados cubiertos por un convenio colectivo asciende al 100 % (excluyendo Bulgaria, Croacia, Cuba y China). Sol Meliá garantiza a todos sus empleados la libertad de sindicalización y de asociación.

Durante el ejercicio 2009 no consta la imposición de ninguna sanción significativa por incumplimiento de leyes y regulaciones en materia de derechos laborales.

## 5.2.9 Solidaridad de los empleados y para los empleados

Los sucesivos desastres naturales que han asolado diversas regiones del mundo en los últimos tiempos, afectando en ocasiones muy directamente a los empleados de Sol Meliá, llevaron a la compañía en el año 2005 a la creación, a través del departamento de Acción Social, de un Fondo de Ayuda para Empleados afectados por catástrofes naturales. El sentido principal de este fondo es el de poder ofrecer ayuda directa y rápida a los empleados que se hayan visto afectados por una catástrofe natural, llevándose a cabo una gestión directa de tales fondos por parte de un comité de directivos creado para tal fin en la zona afectada. Los fondos se obtienen gracias a iniciativas puestas en marcha entre clientes y empleados. De esta manera, Sol Meliá se convierte en plataforma de integración y participación a favor de sus empleados.

## Plan Familia con la Fundación Adecco

Durante el año 2009 Sol Meliá hizo apuesta conjunta con la Fundación Adecco para apoyar a los empleados que tienen familiares con discapacidad. El plan fue de aplicación exclusiva al territorio español y supuso una oportunidad para orientar la acción social de la empresa al colectivo de personas con discapacidad, adecuándose a la normativa vigente (LISMI) en materia de integración social de personas con discapacidad.

El grado de satisfacción de los 14 empleados que participaron en el plan fue de 3,44 sobre una escala de 4. Un 86% de los mismos además consideró el proyecto como un claro beneficio para el empleado y en el 93% de los casos sirvió para mejorar su concepto de la empresa.

## 5.3 Evaluación y renovación de compromisos de mejora

### Compromisos 2009. Evaluación

- ✓ Realizado
- ⊕ En Progreso
- ✗ Descartado
- ✓ *Recursos Humanos desarrollará el Programa de Desarrollo Directivo y Programa de desarrollo de capacidades, orientados a Directores identificados como Alto Potencial y Claves, tanto en Corporativos como en unidades de negocio.*
- ✓ *Se diseñará la potenciación de los Planes de Desarrollo de alto potencial para puestos clave para garantizar la reposición inmediata del know how interno.*
- ✓ *Para el personal Directivo se implantará, en una primera fase, el Sistema de Retribución Flexible, que permitirá por libre elección sustituir parte de la retribución en metálico por otras en especie.*
- ✓ *Se pondrá en marcha la primera fase de la implantación de la Evaluación del Desempeño y Potencial, una de las herramientas que van a permitir gestionar de mejor manera el desempeño y, por ende, el talento.*
- ✓ *Se planificarán actividades de acercamiento e intercambio de ideas entre la alta dirección y la plantilla.*



## Compromisos 2010

Elaboración de un Plan de Igualdad incluyendo propuestas de actuación.

Verificación trimestral del cumplimiento del plan formativo diseñado.

Revisión y actualización de la norma de Recursos Humanos incluyendo un capítulo específico sobre la igualdad de oportunidades y gestión de quejas.



# 6

## 6. Valor Sociocultural

### 6.1 Principales Magnitudes

**385.292€** invertidos en Acción Social

vs. 1.174.209 € en 2008

**49.520** personas implicadas en el Día Solidario

Acumulado desde 2006

**94** nacionalidades en nuestro equipo humano

vs. 80 en 2008

**1.190** colaboraciones con organizaciones sociales

vs. 924 en 2008

### 6.1 Aspectos Relevantes


Para Sol Meliá, el turismo es un motor de desarrollo y crecimiento para la economía local. Por tanto, queremos contribuir al desarrollo de las sociedades en las que operamos, trabajando para conseguir una sociedad donde las necesidades se cubran de una manera efectiva y justa, entendiendo y adaptándonos a las necesidades locales, conservando y fomentando tanto sus recursos naturales como culturales. Si bien toda la Memoria de Sostenibilidad 09 intenta reflejar en cada uno de sus capítulos la mayoría de las acciones que Sol Meliá lleva a cabo con sus diferentes grupos de interés a nivel social y cultural, en este capítulo se incluye información sobre la estrategia global de Sol Meliá en estos ámbitos, así como datos globales de colaboración con ONGs.

Las repercusiones favorables que la industria turística puede tener en el desarrollo de las comunidades locales es uno de los pilares

fundamentales para lograr un turismo responsable y sostenible en su significado más amplio, sobre todo en los países en vías de desarrollo.

Consolidar una política culturalmente responsable con los bienes y manifestaciones culturales sólo puede realizarse a través de la conjugación adecuada de 3 dimensiones básicas:

- La aplicación de metodologías y acciones relativas a la conservación, valorización, integración y mantenimiento del patrimonio cultural.
- La adecuación de las políticas de gestión, organización y procedimientos internos, al objetivo de desarrollar una estrategia de salvaguardia del patrimonio y respeto a la diversidad cultural de los destinos.
- Los hábitos y el comportamiento responsable del personal y de los propios clientes.

  
En 2009 se han realizado 1.190 proyectos con 547 entidades beneficiarias en forma de recursos

#### Colaboraciones

Año	Proyectos	Entidades beneficiarias	Donación en recursos
2005	509	246	1.107.080 €
2006	646	302	1.408.054 €
2007	880	342	1.638.443 €
2008	924	511	1.142.139 €
<b>2009</b>	<b>1.190</b>	<b>547</b>	<b>385.292 €</b>



### Campaña de Navidad en solmelia.com

Con el fin de apoyar el trabajo de UNICEF en su lucha contra la malnutrición infantil, por cada reserva efectuada en la página web durante el periodo navideño, Solmelia.com donó a UNICEF el importe correspondiente a tres sobres de alimento terapéutico, correspondientes a un día de tratamiento para un niño que sufre malnutrición severa aguda. La recaudación total de la campaña fue de 7.700€

## 6.2.1 Compromiso social

Los establecimientos de la Compañía, como parte integrante del entramado sociocultural de su entorno, contribuyen activamente al desarrollo económico y social del mismo, disminuyendo las desigualdades de una manera coherente, equilibrada y perdurable que asegure que se aporta el máximo valor posible.

A lo largo del año 2009, Sol Meliá llevó a cabo el análisis de su compromiso social, estableciéndose el posicionamiento del mismo en torno a la infancia, como colectivo destinatario de tal compromiso.

De este modo, se refuerza el compromiso de Sol Meliá, en tanto que empresa de componente familiar, con la infancia, como depositaria del legado que desde la compañía se intenta construir. Asimismo, la infancia se establece como eje de relación con los distintos grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, etc.) Una vez identificado el foco social, Sol Meliá centrará sus esfuerzos en desarrollar las herramientas necesarias que posibiliten la plena identificación que este posicionamiento.

## 6.2.2 Compromiso cultural

En compromiso de Sol Meliá con la defensa y puesta en valor de la identidad cultural se constituye como uno de los elementos clave dentro de la Política Global de Sostenibilidad de Sol Meliá.

Así, y dentro de las distintas actuaciones llevadas a cabo a lo largo del año 2009, merecen ser destacadas las siguientes:

### Italia

Sol Meliá Italia es miembro de honor de la asociación Fondo per l'ambiente Italiano (FAI) entre cuyos principales objetivos se encuentra la protección y puesta en valor del patrimonio artístico del país. Además de la restauración y posterior mantenimiento de los edificios, esta asociación también promueve actividades culturales con promoción tanto a nivel local como nacional. (Para más información consulte la ficha **Italia y la Cultura** en el Anexo).

### Indonesia

En el caso del Gran Meliá Yakarta, se puede destacar su labor en pro de la difusión de la cultura Indonesia. Así, colabora activamente con el proyecto VIVERE. Indonesia tiene innumerables muestras de arte y cultura étnica esparcidas a lo largo y ancho de todos los rincones de sus numerosas islas. El hotel colabora cediendo sus salones para que muchas de estas obras de arte, puestas en valor por

el proyecto VIVERE, puedan ser contempladas de cerca por sus clientes.

## 6.2.3 Proyectos

Los proyectos de carácter social de la Compañía tienen como punto de apoyo nuestros activos y nuestro capital humano. Así, se desarrollan proyectos en los mismos hoteles, intentando involucrar al máximo a todos los empleados.

A lo largo del año 2009, Sol Meliá colaboró, a través de sus hoteles, con más de 500 organizaciones del tercer sector, en 1.190 actuaciones. Además, se continuó con el proyecto del Día Solidario, como proyecto íntegramente gestionado e implantado por Sol Meliá.

### Proyecto Día Solidario

El Proyecto Día Solidario se llevó a cabo un día a la semana, en 2009 en 18 hoteles vacacionales de la Compañía, durante los meses de verano. El objetivo principal del proyecto es la sensibilización de nuestros clientes en principios y valores relacionados con el desarrollo sostenible, así como la cultura local, la preservación del medio ambiente, la solidaridad y la cooperación.

Viajar es siempre una experiencia educativa enriquecedora para los niños ya que les permite descubrir nuevas vivencias a través de las cuales pueden conocer y aprender nuevos valores. A partir de actividades culturales desarrolladas en los hoteles adheridos a este proyecto se pueden aprender valores tan importantes como la cultura, la creatividad, el trabajo en equipo, la solidaridad y la sostenibilidad.

Los objetivos de este proyecto son:

- Concienciar a nuestros clientes, sobre todo niños, sobre los valores de solidaridad, cooperación, preservación del medioambiente y sostenibilidad.
- En la medida de lo posible apoyar económicamente un proyecto educativo para niños en situación de vulnerabilidad social.

Los fondos obtenidos se destinan a proyectos de educación infantil cercanos a nuestros hoteles, garantizando así la sostenibilidad y perdurabilidad del proyecto gracias a la implicación, participación y compromiso de los empleados.

En el 2009 las acciones del Día Solidario se enfocaron única y exclusivamente a la sensibilización y concienciación de nuestros clientes, con lo que no se llevaron a cabo recaudaciones, no pudiendo apoyar económicamente ningún proyecto educativo como en años anteriores.

### Proyecto CEDECA Brasil

Como ampliación de proyecto corporativo de lucha contra la explotación sexual infantil, la red de hoteles de Brasil inició una colaboración con CEDECA (Centro de Defesa da Criança e do Adolescente Yves de Roussan), que realizó a lo largo de 2007 y 2008 formación y concienciación de los empleados de Sol Meliá en materia de explotación infantil. Durante el mes de mayo de 2009 todos los huéspedes fueron invitados a donar R\$ 1,00 por estancia. La recaudación ascendió a R\$ 13.046 (Aproximadamente 5.450 EUR)

✓ Realizado

⊕ En Progreso

✗ Descartado

## Evolución del Día Solidario

Año	Participación Niños	Participación Adultos	Participación Empleados	Recaudación
2006	3.560	9.462	310	69.398 €
2007	4.377	20.434	217	75.407 €
2008	4.475	37.529	330	99.250 €
<b>2009</b>	<b>2.700</b>	<b>4.486</b>	<b>154</b>	<b>0 €</b>

## 6.3 Evaluación y renovación de compromisos de mejora

### Compromisos 2009. Evaluación

✓ **Establecer pautas generales en cuanto a la integración paisajística de los nuevos edificios y reforma de los existentes, considerando siempre el aspecto estético y paisajístico del entorno.**

Para lograr la certificación de la Biosfera, fue necesaria la elaboración de unas pautas de integración paisajística. Una vez elaboradas, estas pautas se integraron en el Manual de Diseño y Construcción de la Compañía.

✓ **Definir pautas para promover la puesta en valor de los factores culturales de los destinos, a través de los hoteles: sobre la estética para nuevos hoteles, sobre la gastronomía, sobre los servicios, etc.**

Las pautas han sido elaboradas e integradas en el Manual de Desarrollo Sostenible, que ha sido enviado a todos los hoteles de la Compañía.

✓ **Se canalizará la Acción Social con la finalidad de crear un elemento de cohesión entre los hoteles y los empleados de la Compañía, así como aunar todos los esfuerzos a una misma causa.**

Se definió el posicionamiento social, donde ya se ha establecido el ámbito de actuación: la infancia. Asimismo, ya se han dado los primeros pasos para que los esfuerzos a nivel de toda Compañía se centren en este ámbito.

⊕ **Se contabilizarán los empleados implicados en la acción social de Sol Meliá.**

De momento, tan sólo se ha llevado a cabo un seguimiento de los empleados implicados como voluntarios en el proyecto del Día Solidario (154). Aún así, se estima conveniente mantener este compromiso de mejora

⊕ **La Compañía incrementará la participación de los grupos de interés en proyectos de carácter social.**

Este año se ha llevado a cabo una colaboración con Marcilla y el proyecto "Café para Todos" y la colaboración con UNICEF para la campaña de Navidad para implicar a los clientes, y la Campaña del Gran Meliá Fenix con UNICEF. Pero todavía tenemos que llegar a más grupos de interés.

✗ **Identificar los criterios sobre la implicación de Sol Meliá en la conservación de los recursos culturales de los destinos en los que trabaja.**

Si bien se ha llevado a cabo esta identificación de criterios, la situación actual no permite que esta implicación pueda considerarse como un objetivo prioritario a llevar a cabo a lo largo del año 2010.

 Se contabilizarán las personas beneficiarias de la Acción Social en Sol Meliá.

No se ha contabilizado este dato en 2009.

#### Compromisos 2010

Los compromisos en progreso establecidos para 2009 más lo siguientes:

*Elaboración y distribución de una guía para las unidades de negocio, de recomendaciones para desarrollar actuaciones de colaboración social.*

*Consolidar actuaciones que posibiliten la integración de los elementos de cultura de destino en los hoteles*



## 7. Valor Económico

### 7.1 Principales Magnitudes

**1.064 MM €** en creación de riqueza

vs. 1.200 MM € en 2008

**1.148 MM €** ingresos

vs. 1.279 MM € en 2008

**38 MM €** resultado neto


vs. 51,2 MM € en 2008

### 7.1 Aspectos Relevantes

#### 7.2.1 Evolución hotelera

Sol Meliá destacó en 2009 por su situación financiera avalada por la reducción de deuda neta en un 12% y el incrementando su nivel de liquidez, obteniendo fondos por 470 millones de euros. Aproximadamente el 80% de los recursos se captaron a través de fuentes alternativas, permitiéndole afrontar sus compromisos y proyectos futuros.

El RevPAR de los hoteles en propiedad y alquiler ha disminuido un 16,7% en 2009. En el último trimestre de 2009, el RevPAR disminuyó un 12,6% debido a bajadas en la ocupación y el ARR del -5,4% y -7,7% respectivamente.


 **Sol Hotels** Durante el último trimestre de 2009, el RevPAR de la marca Sol (100% vacacional, 100% España) disminuyó un 17,4%, debido a bajadas de la ocupación y el ARR del -11,1% y -7,1% respectivamente. Estas bajadas se debieron al comportamiento de las Islas Canarias, donde el RevPAR bajó un 18,2%.

En 2009, el RevPAR bajó un 15,8%, debido principalmente a la bajada de la ocupación del 11,0%. Los resultados de los hoteles de costa en España - donde el RevPAR bajó un 9,2% - compensaron parcialmente los resultados de los hoteles en las Islas Canarias (RevPAR: -17,8%) y las Islas Baleares (RevPAR: -19,9%), viéndose afectado este último destino por los ataques terroristas que afectaron

de forma importante a las reservas durante la primera quincena de agosto. Por segmento, la tour operación bajó un 22,7% en 2009, afectada por la disminución del número de estancias de los principales mercados emisores, especialmente a las Islas Baleares.

Esta marca se vio afectada por la bajada de sus principales mercados emisores: Reino Unido -21% (representa el 36% del total de estancias), Alemania -12% (representa el 8,5% del total de estancias) y España -3% (representa el 36% del total de estancias). Se tomaron medidas para mitigar la caída en las estancias, como adaptar las aperturas y cierres de los hoteles a los niveles de ocupación. La Compañía, ante el deterioro de negocio al que se tuvo que enfrentar, implementó una serie de medidas compensatorias con el objetivo de optimizar los ingresos, entre las que se encuentra la implantación de los programas Family Fun. Estas medidas tuvieron un impacto positivo incrementando los ingresos en 2,9 millones de Euros por encima del presupuesto para 2009.

En 2009, las medidas correctoras implantadas dentro de la marca permitieron disminuir los gastos operativos (excluidos los costes de alquiler) en un 13,2%, - en línea con el número de estancias (-13%) - lo cual es de destacar teniendo en cuenta el volumen de costes fijos. La racionalización de la gestión del personal, adaptándolo a las aperturas de los hoteles de temporada y a los niveles de

  
*La marca Sol Hotels se ha visto afectada por la bajada de sus principales mercados emisores: Reino Unido -21%, Alemania -12%, y España -3%*

ocupación, la renegociación con proveedores de materias primas y la adaptación de menús, permitió a la marca bajar los costes por estancia de alimentos y bebida en un 3%.

El descenso del número de habitaciones disponibles se debió a la apertura tardía de 3 hoteles de temporada: Sol Costa Blanca (Alicante), Sol Antillas-Barbados y Sol Falco en las Islas Baleares.

**TRYP HOTELS** En 2009, el RevPAR de la marca Tryp (100% urbano, 77% en España) bajó un 18,9% debido a bajadas tanto de la ocupación como del ARR en un -8,2% y un -11,6%.

En el último trimestre de 2009, el RevPAR bajó un 15,7% debido a bajadas del ARR de un 9,4% y, en menor medida, de la ocupación en un 7,0%. Esta marca mostró un menor deterioro en términos de RevPAR comparado con el trimestre anterior (RevPAR tercer trimestre: -16,7%, RevPAR primer semestre: -21,4%), debido fundamentalmente al buen comportamiento de los hoteles en Alemania (RevPAR cuarto trimestre: -0,7%) y Francia (RevPAR cuarto trimestre: -8,8%).

Comparado con los primeros 9 meses del año, hubo una mejora moderada tanto en el segmento Business Individuals (que representa en torno al 45% de los ingresos por habitación en España), como en el segmento Individual Leisure (que representa en torno al 25% de los ingresos por habitación en España) debido, en parte, a las medidas lanzadas para captar demanda de negocio, la cual ha sufrido enormemente en 2009 por las medidas de ahorro de costes implantadas por las empresas.

Las medidas correctoras implantadas desde junio de 2009, dentro de las cuales se incluyen los planes *City Business* y *City Weekend*, supusieron un incremento en los ingresos de 0,6 millones Euros.

Los gastos operativos (excluyendo los gastos de alquiler) bajaron un 14% en 2009, mientras que el coste total por estancia bajó un 3%. La reducción de las comisiones así como las renegociaciones con proveedores de materias primas explican estas bajadas.

La disminución de las habitaciones disponibles se debe a la venta del hotel Tryp Los Bracos en el cuarto trimestre de 2008 y la finalización de dos contratos de alquiler, el Tryp Langensbold y el Tryp Potsdam Michendorf, ambos en Alemania.

**MELIÁ HOTELS & RESORTS** En 2009, el RevPAR de la marca Meliá bajó un 15,5%, debido a bajadas del ARR en

un 10,9% y en menor medida de la ocupación en un 5,2%.

Esta marca mostró un menor deterioro del RevPAR en el cuarto trimestre (-7,8%) comparado con periodos anteriores (RevPAR tercer trimestre: -15,8%, RevPAR primer trimestre: -18,3%).

Los hoteles urbanos tuvieron un mejor comportamiento en el cuarto trimestre (RevPAR: -10,9%) frente al tercer trimestre (RevPAR: -16,4%), debido a una mejora en todos los mercados como:

- 1. España urbano:** RevPAR cuarto trimestre: -8,7% vs. tercer trimestre: -14,7%
- 2. Alemania:** RevPAR cuarto trimestre: -5,8% vs. tercer trimestre: -10,3%
- 3. Reino Unido:** ex-tipo de cambio RevPAR cuarto trimestre: -0,1% vs. RevPAR tercer trimestre: -9,5%
- 4. En menor medida, Francia:** RevPAR cuarto trimestre: -13,3% vs tercer trimestre -14,5%

El segmento Individual Leisure tuvo un mejor comportamiento comparado con los primeros 9 meses de 2009, debido a promociones lanzadas para estimular la demanda. La bajada de la tour operación fue compensada por las agencias de viaje online y solmelia.com.

Respecto a los hoteles vacacionales, el RevPAR del cuarto trimestre mejoró respecto al tercer trimestre (-11,7% vs. -15,7%), debido al mejor comportamiento de los hoteles de Túnez (RevPAR cuarto trimestre: 9,9%, RevPAR tercer trimestre: -25,4%), España (RevPAR cuarto trimestre: -13,7% vs. RevPAR tercer trimestre: -14,4%) y México (RevPAR cuarto trimestre: -22,5% vs. RevPAR tercer trimestre: -23,2%)

Los programas "All in One" fueron implementados con éxito, suponiendo un incremento de los ingresos de 0,9 millones de Euros. Estos programas constaron de tres paquetes -Business, City Breaks y Holidays- que incluían la habitación más algunos servicios adicionales, como conexión a Internet, late Check-in o una cena en los restaurantes de los hoteles. En 2009 sólo se implementaron en la marca Meliá.

Los Gastos Operativos (excluyendo los gastos de alquiler) disminuyeron un 8,1%, mientras que los costes totales por estancia bajaron un 4%. La racionalización de la gestión del personal llevó a una reducción del coste de personal por estancia del 10%, así como la renegociación de contratos con proveedores de materias primas supuso una disminución del coste de alimentos y bebidas por estancia del 10%.

Las habitaciones disponibles aumentaron por

un lado, gracias a la incorporación de los hoteles Meliá Atenas, Meliá Luxemburgo, Innside Düsseldorf Derendorf, Meliá Valencia y Meliá Bilbao, y por otro, debido a la reapertura de algunas plantas del Meliá Madrid Princesa y la desafiliación del Meliá Trujillo.



En 2009, el RevPAR de las marca Premium disminuyó un 18,8%, debido a disminuciones de la ocupación y ARR en un 10,0% y 9,9% respectivamente. Esta bajada es debida a la evolución de la marca Gran Meliá (RevPAR: -19,4%), debido al comportamiento de los hoteles urbanos en España.

En el cuarto trimestre, el RevPAR bajó un 21,3%. Los hoteles ME by Meliá y Gran Meliá de México (RevPAR: -39,7%) se vieron afectados por los efectos que el brote de virus de la Gripe A (H1N1) tuvo en los mercados emisores.

Los ingresos de alimentos y bebidas, y otros ingresos bajaron un 3% en 2009, debido

principalmente al hotel Gran Meliá Caracas, donde los ingresos de comida y bebida aumentaron un 22,5% debido a los programas de banquetes, sin que ello perjudicase a la demanda existente.

Las medidas implementadas a través de las ofertas Lux-clubhouse han supuesto un incremento de ingresos de aproximadamente 0,5 millones de Euros.

Los gastos operativos, excluyendo los gastos de alquiler, han bajado un 9,4%, mientras que los costes totales por estancia han bajado un 4%, debido a la reducción de costes energéticos así como la subcontratación de servicios. Los costes totales por estancia se vieron afectados por la inflación en Venezuela. Excluyendo este destino, los costes totales por estancia disminuyeron un 9%, debido a reducciones de los costes por estancia de personal y alimentos y bebidas del 6% y 8% respectivamente.

La disminución de las habitaciones disponibles se debe a la desafiliación del hotel Gran Meliá Mofarrej (Brasil).

#### Estadísticas Hoteles en Propiedad y Alquiler 09 / 08 (RevPAR & A.R.R. en Euros)

	% Ocupación			RevPAR			A.R.R			Habitaciones disponibles (000)		
	2009	2008	%	2009	2008	%	2009	2008	%	2009	2008	%
SOL	60,7%	68,3%	-11,0%	30,7	36,6	-15,8%	50,71	53,6	-5,3%	3.145	3.245	-3,1%
TRYP	59,7%	65,1%	-8,2%	39,6	48,9	-18,9%	66,41	75,1	-11,6%	2.898	3.025	-4,2%
MELIÁ	64,2%	67,7%	-5,2%	52,8	62,6	-15,5%	82,32	92	-10,9%	3.810	3.839	-0,8%
PREMIUM	52,7%	58,5%	-10,0%	57,2	70,5	-18,8%	108,69	120,6	-9,9%	1.698	1.703	-0,3%
<b>TOTAL</b>	<b>60,4%</b>	<b>65,9%</b>	<b>-8,2%</b>	<b>44,19</b>	<b>53,1</b>	<b>-16,7%</b>	<b>73,11</b>	<b>80,6</b>	<b>-9,3%</b>	<b>11.551</b>	<b>11.813</b>	<b>-2,2%</b>

#### Desglose de Ingresos hoteleros 09 / 08 para hoteles en propiedad y alquiler (millones de Euros)


	Ingresos hoteleros			Comida y Bebida/Otros			Ingresos totales			Gastos totales			EBITDA		
	2009	2008	%	2009	2008	%	2009	2008	%	2009	2008	%	2009	2008	%
SOL	96,8	118,6	-18,4%	62,5	73,8	-15,2%	159,4	192,4	-17,2%	126,2	144,5	-12,7%	33,1	47,9	-30,8%
TRYP	115,0	148,0	-22,3%	46,4	55,2	-15,8%	161,4	203,1	-20,5%	157,4	176,8	-11,0%	4,0	26,3	-84,9%
MELIÁ	201,4	240,2	-16,2%	140,5	157,9	-11,0%	341,9	398,1	-14,1%	270,0	286,7	-5,8%	71,9	111,4	-35,4%
PREMIUM	97,2	120,1	-19,1%	116,6	120,3	-3,0%	213,8	240,4	-11,1%	170,9	189,1	-9,7%	43,0	51,3	-16,2%
<b>TOTAL</b>	<b>510,4</b>	<b>626,9</b>	<b>-18,6%</b>	<b>366,2</b>	<b>407,1</b>	<b>-10,1%</b>	<b>876,5</b>	<b>1.034,0</b>	<b>-15,2%</b>	<b>724,5</b>	<b>797,2</b>	<b>-9,1%</b>	<b>152,0</b>	<b>236,9</b>	<b>-35,8%</b>

#### Honorarios de Gestión (Management Fees)

Los honorarios de gestión de terceros bajaron un 11,8%. La marca Sol vio como sus cuotas cayeron un 14,1% debido a la evolución de los complejos vacacionales de Cuba y España, donde los honorarios bajaron un 31,2% y un 29,6% respectivamente.

Las cuotas de gestión de la marca Meliá cayeron un 12,7% a causa de la evolución de los hoteles urbanos españoles, donde los honorarios cayeron un 31,9%. Este hecho se vio compensado por la evolución de los hoteles en Brasil, donde los honorarios crecieron un 29,0%, y por el hecho de haberse incorporado dos hoteles a la marca, El Meliá la Reconquista en Oviedo (España) y el Meliá Sharm en Egipto.

 En Tryp Hotels los gastos operativos (excluyendo los gastos de alquiler) bajaron un 14% en 2009

 Los programas "All in One" han sido implementados con éxito, suponiendo un incremento de los ingresos de 0,9 millones de Euros

La marca Tryp disminuyó sus honorarios de gestión un 17,8%, debido a la evolución de los hoteles españoles, donde los honorarios bajaron un 38,3%. Esta evolución no pudo ser compensada por la mejor evolución de los hoteles en Brasil, donde las cuotas aumentaron un 4,8%, ni por la incorporación de un hotel en Brasil, el Tryp Convention Brasil en Brasilia.

Por último, los honorarios de gestión de la

marca Premium cayeron un 1,0% en 2009 debido a dos efectos opuestos. Por un lado, la incorporación de 2 hoteles (ME Barcelona y Gran Meliá Palacio de Isora en Tenerife - España) y la reapertura del Gran Meliá Colon en Sevilla - España, así como a la buena evolución de Costa Rica (+12,3%), y por otro, los resultados obtenidos por los hoteles de Cuba, donde los honorarios disminuyeron un 21,2%.

### Ingresos por honorarios de gestión (millones de Euros)

(Millones de Euros)		Dic 09	Dic 08	Var. 09 / 08
SOL	Básico	4,1	4,6	-11,8%
	Incentivo	3,2	3,9	-16,8%
	<b>Total</b>	<b>7,3</b>	<b>8,5</b>	<b>-14,1%</b>
MELIÁ	Básico	14,2	16,2	-12,3%
	Incentivo	4,6	5,4	-14,0%
	<b>Total</b>	<b>18,8</b>	<b>21,5</b>	<b>-12,7%</b>
TRYP	Básico	4,0	4,4	-10,3%
	Incentivo	2,0	2,9	-29,2%
	<b>Total</b>	<b>6,0</b>	<b>7,3</b>	<b>-17,8%</b>
PREMIUM	Básico	5,5	5,3	5,4%
	Incentivo	2,2	2,5	-14,2%
	<b>Total</b>	<b>7,7</b>	<b>7,8</b>	<b>-1,0%</b>
<b>TOTAL BASICO</b>		<b>27,7</b>	<b>30,4</b>	<b>-8,9%</b>
<b>TOTAL INCENTIVO</b>		<b>12,1</b>	<b>14,7</b>	<b>-17,8%</b>
<b>TOTAL</b>		<b>39,8</b>	<b>45,1</b>	<b>-11,8%</b>

### 7.2.2 Evolución de la gestión de activos

#### Rotación de activos

A lo largo de 2009, el Sol Meliá ha generado unas plusvalías por valor de 56,6 millones de Euros, gracias a la venta de los hoteles Meliá Madrid Princesa (España) y Tryp Alondras (Madrid - España), frente a los 3,8 millones de Euros generados en 2008 por la venta del hotel Tryp Los Bracos (Logroño - España).

Respecto al resto de negocios relacionados con la gestión inmobiliaria dentro de la división de Leisure Real Estate, por país:

- En la República Dominicana los ingresos disminuyeron un 21,6% debido a la menor venta de parcelas en el complejo Desarrollos Sol. Excluida la venta de parcelas, los ingresos hubieran aumentado un 5,5% debido a:

1. Los ingresos generados por la gestión de los campos de golf y de las villas localizadas en el complejo Desarrollos Sol, los cuales aumentaron un 3,8% y un 13,8% respectivamente.
2. Los ingresos por la gestión del centro

comercial Sierra Parima se incrementaron un 2,5% por el alquiler de los locales comerciales y oficinas.

- En Venezuela, los ingresos generados por el cobro de alquileres de las áreas comerciales situadas en el hotel Gran Meliá Caracas aumentaron un 49,9%, suponiendo unos ingresos de 2,9 millones de Euros.

En el ejercicio 2009, los ingresos de Sol Meliá Vacation Club disminuyeron un 31,7% (-30.9 millones de Euros). Los ingresos no incluyen sólo la venta de unidades sino también, entre otros, los ingresos financieros, los honorarios de mantenimiento y gestión así como los *Network Fees*. El número de semanas vendidas cayó un 15,5%.

Sin embargo, en el cuarto trimestre, el número de semanas vendidas se incrementó en un 37,3%, gracias a la evolución de los hoteles de Latinoamérica, especialmente, el Meliá Caribe Tropical en la República Dominicana. El lanzamiento de programas de marketing *in-house* - con el objetivo de mantener el flujo de clientes - así como el incremento de la

eficiencia en el cierre de operaciones explica estas cifras. El negocio del Vacation Club fue positivamente afectado por las ventas del hotel Gran Meliá Palacio de Isora (Tenerife - Islas Canarias). En este destino, la Compañía está

tratando de generar nuevos prospectos en la península (España) a través de programas en aeropuertos, mini-paquetes vacacionales y alianzas corporativas.

### Sol Meliá Vacation Club 09 / 08

	Nº SEMANAS VENDIDAS			Nº DE UNIDADES EQUIVALENTES			VENTAS DE VACATION CLUB (EN '000 €)		
	2009	2008	%o/08	2009	2008	%o/08	2009	2008	%o/08
Premium	1.942	2.269	-14,4%	37	44	-14,5%	39.522	44.006	-10,2%
Meliá	1.033	1.251	-17,4%	20	24	-17,6%	12.775	15.672	-18,5%
<b>Total</b>	<b>2.975</b>	<b>3.519</b>	<b>-15,5%</b>	<b>57</b>	<b>68</b>	<b>-15,6%</b>	<b>52.297</b>	<b>59.678</b>	<b>-12,4%</b>

### 7.2.3 Relación con Inversores

En 2009 el Departamento de Relaciones con Inversores de Sol Meliá llevó a cabo un gran número de actuaciones dentro del marco de la comunicación con los accionistas y potenciales inversores en la Compañía. Las acciones más relevantes se centraron en *road shows* en las principales plazas financieras europeas (Madrid, París, Londres, Milán, Francfort, Ginebra) y americanas (Nueva York y Minneapolis), visitas particulares a inversores nacionales e internacionales, participación en seminarios, así como la realización de diversas teleconferencias durante el año. Todas estas acciones se realizaron con el objetivo de incrementar la transparencia de Sol Meliá en los mercados de capitales.

En los *road shows*, se comunica al mercado la estrategia y la evolución de la Compañía, la visión de los principales acontecimientos que pueden afectar a los resultados futuros así como los avances en el ámbito de la distribución, investigación, desarrollo e innovación, situación financiera y desarrollo de nuevos hoteles y unidades de negocio. En 2009 se comenzaron a realizar *road shows* a inversores socialmente responsables, llevándose a cabo 2 de los mismos.

#### Reconocimientos y Nombramientos

El Vicepresidente de Relación con Inversores de Sol Meliá, Carlos López, es Vicepresidente de la Junta Directiva de la Asociación Española de Relaciones con Inversores (A.E.R.I.). En este contexto, los días 26 y 27 de noviembre tuvo lugar el Primer Seminario Ibérico realizado por AERI. Este puede catalogarse como uno de los más importantes eventos que ha organizado AERI en su historia. Por primera vez, contó con la colaboración de la Asociación Portuguesa de Relaciones con Inversores (FIR) para organizar una conferencia donde reputados ponentes analizaron, presentaron


y crearon debate alrededor de temas de actualidad, relacionados con el nuevo entorno económico, financiero y de mercados que se presenta.

#### El Accionista Minoritario

En relación a los mecanismos de los accionistas minoritarios para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno, cabe mencionar que todos los accionistas de Sol Meliá S.A. que sean titulares de 300 acciones o más, tendrán derecho a asistir a la Junta General de Accionistas (Art. 22 de los Estatutos Sociales). Así, la Junta General de Accionistas es el mecanismo a través del cual el accionista tiene un contacto directo con el Consejo de Administración. En el marco de la Junta General de Accionistas, el accionista tendrá derecho a solicitar información, aclaraciones o plantear preguntas en el transcurso de la Junta. Todo accionista con derecho de asistencia podrá hacerse representar en la Junta por otro accionista que tenga el derecho para sí.

Así mismo, para el accionista minoritario, la Compañía mantiene un Departamento de Atención al Accionista, el Club del Accionista, que facilita a los miembros un canal directo de comunicación con los gestores de la empresa y que les permite estar puntualmente informados de las novedades y hechos relevantes que se producen, así como plantear cualquier sugerencia que consideren oportuna con el fin de mejorar el servicio prestado.

Este canal directo de comunicación entre el accionista y la Compañía se plasma en servicios de atención directa, tales como la página Web ([inversores.solmelia.com](http://inversores.solmelia.com)), en la que se puede obtener información financiera histórica y actual, una dirección de correo electrónico ([club.accionista@solmelia.com](mailto:club.accionista@solmelia.com)) y una línea telefónica directa con el Club (971 22 45 54).

  
Las plusvalías generadas en 2009 han alcanzado los 56,6 millones de euros gracias a la venta de los hoteles Meliá Madrid Princesa (España) y Tryp Alondras (Madrid, España)

Todo accionista que ingresa en el Club del Accionista recibe una tarjeta que, además de obtener puntos **mas**, canjeables por estancias gratuitas; le permite disfrutar de un gran abanico de ventajas en los hoteles de la Compañía tales como mejor precio online garantizado (también por teléfono), prioridad en las reservas, entrada sin espera, prensa gratuita, desayuno gratis para el acompañante, salida sin prisa, prioridad al recibir ofertas exclusivas. Los accionistas **mas gold**, con más de 1.000 acciones y poseedores de la Tarjeta **mas gold** accionista, además de las anteriores ventajas, también podrán disfrutar de upgrade a habitación superior, bonificación del 20% en los puntos **mas** por cada estancia, descuentos en Servicio a la Carta en los restaurantes, obsequio de bienvenida y muchas ventajas más.

Para ingresar en el Club del accionista es suficiente con registrarse a través de la sección del Club del accionista a través de la página Web de Sol Meliá o darse de alta a través de los teléfonos que el departamento de Fidelización del Cliente pone a su disposición: 901 34 44 44 para los accionistas **mas azul**, con menos de 1.000 acciones, y 901 10 00 02 para los accionistas **mas gold**. En el caso del accionista **mas oro**, para obtener la tarjeta correspondiente, además de registrarse, deberá facilitar un resguardo bancario que acredite la posesión de sus acciones durante un periodo de tiempo de un año. Este resguardo se podrá enviar mediante un correo electrónico (club.accionista@solmelia.com) o vía fax al 971 22 45 15.

A finales del año 2009 el número de titulares **mas gold** accionista era de 157, mientras que el de los **mas azul** accionista era de 2.766. A todos ellos se les envía bimensualmente un extracto de sus puntos acumulados por el empleo de su tarjeta, trimestralmente un boletín exclusivo con ofertas y ventajas offline y mensualmente online. Además, anualmente se envía una publicación en la que se informa de la evolución de la Compañía según las diferentes unidades de negocio.

#### SOLMELIA.COM

Sol Meliá dispone en su página web (www.solmelia.com) de un apartado que está especialmente dedicado al accionista. Accediendo a través de "Acerca de Sol Meliá", entramos en la sección de Relación con Inversores. Esta área recoge una completa información financiera y de gobierno corporativo en un formato muy accesible y sencillo. Además, con esta medida Sol Meliá cumple con la máxima transparencia informativa requerida por la CNMV.

Esta sección contiene información actualizada para la consulta del accionista: calendario de eventos, publicación de resultados trimestra-

les, emisiones realizadas, hechos relevantes, últimas noticias, cotización diaria de la acción de Sol Meliá a través de Infobolsa, datos sobre la Junta General de Accionistas y del Consejo de Administración, así como información referente al Club del Accionista, o sobre espacio especialmente diseñado y pensado para los miembros del Club.

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

#### 7.2.4 Inversiones socialmente responsables

Sol Meliá no aplica únicamente criterios de sostenibilidad en los nuevos proyectos que desarrolla, sino que son también de aplicación en las incorporaciones que realiza en su cartera de hoteles. Como muestra de ello, de la totalidad de hoteles que la Compañía incorporó en 2009, merece la pena destacar las componentes de sostenibilidad de 3 de ellos:

##### MELIA BILBAO

La construcción del hotel Meliá Bilbao ha sido realizada de forma que cuenta con un acceso completo para personas con discapacidad a todos los puntos del hotel, tanto en áreas públicas como en las habitaciones (5 habitaciones habilitadas).

Desde el punto de vista medioambiental, el hotel participa en el reciclaje de todos los residuos generados en el hotel (papel, vidrio, embases, residuos absorbentes, etc.).

El hotel Meliá Bilbao es socio de la Fundación Amigos del Museo Guggenheim para la promoción y divulgación cultural de esta obra social. El hotel acoge desde su apertura, una amplia pinacoteca privada de obras de arte y maquetas de barcos, favoreciendo el impacto cultural local. En deportes, colabora con la fundación Bizkaia Bilbao Basket en la promoción del deporte y hábitos saludables.

Por lo que respecta a los aspectos sociales, el hotel tiene una estrecha colaboración con diferentes ONGs para su divulgación y actos sociales, destacando la colaboración con la Fundación Síndrome de Down Bizkaia en el programa de inserción laboral, siendo el único hotel de 5 estrellas de Bilbao que colabora mediante la contratación de un miembro de la fundación.

En el ámbito energético, además del reciclaje de todos los residuos generados en el hotel, el

hotel Meliá Bilbao dispone de una instalación de paneles solares (8 placas solares) que proporciona un ahorro energético.

##### MELIA LUXEMBURGO

La construcción del hotel Meliá Luxemburgo está diseñada para que sea eficiente desde un punto de vista energético, con buen aislamiento térmico y acústico. Cuenta con elementos enfocados a reducir el consumo energético tales como: detectores de presencia, termostatos individuales, bombillas de bajo consumo, cortinas de aire, etc. Para la climatización del edificio no existen calderas ni refrigeradoras, sino que el suministro proviene de la ciudad, existiendo una eficiencia energética alta al no producirse ni almacenarse energía en el hotel.

Aplicando criterios de respeto medioambiental, en el hotel se aplica la recogida selectiva para envases, papel y cartón, vidrio, aceite de cocina, materia orgánica, desechos especiales así como el tratamiento de aguas residuales de cocina. Actualmente el hotel está colaborando con la empresa municipal SuperDrecksKesch, que se ocupa del asesoramiento, recogida selectiva, la formación y la certificación medioambiental, cuyo proceso ya ha comenzado. Actualmente el hotel está trabajando en la certificación medioambiental con el objetivo de conseguir los sellos del Ministerio de Turismo y del Ministerio de Medioambiente luxemburgués.

Desde el punto de vista social, el hotel colabora con la oficina de empleo ADEM, habiéndose realizado más del 50% de las contrataciones en estrecha colaboración con dicha oficina de empleo. En mayo de 2009 se inició un proyecto de reinserción con la oficina de empleo y la escuela de hostelería. 8 mujeres en paro participaron en una formación para camareras de pisos. La parte teórica fue impartida por el departamento de formación de ADEM y por la gobernanta del hotel.

##### MELIA DÜSSELDORF

La construcción del hotel Meliá Düsseldorf ha sido realizada de forma que el hotel cuenta con acceso para discapacitados y habitaciones acondicionadas para dichas personas.

Desde el punto de vista energético el suministro de la calefacción es realizado por una fuente alternativa (Local Municipality System), lo cual supone un ahorro de un 40% frente a los sistemas convencionales de gasóleo o gas. El hotel está diseñado para que sea eficiente desde el punto de vista energético. Cuenta con controles automáticos inteligentes, sistemas digitales de control de iluminación, con un sistema de recuperación del

calor, así como con elementos de aislamiento térmico y acústico.

En el ámbito de la accesibilidad, la compañía ha invertido 63.929 Euros en 4 hoteles para adaptar habitaciones a minusválidos, dotación de rampas de accesibilidad, adecuación de ascensores e instalación de sistemas mecánicos en las piscinas, frente a los 2.194.366 € y los 17 hoteles de 2008.

#### 7.2.5 Cash flow social o redistribución de rentas


En el año 2009 Sol Meliá creó riqueza por encima de 1.000 millones de Euros, frente a los más de 1.300 millones de 2008, ingresando 1.031 millones de Euros de sus clientes, frente a los 1.241 millones de 2008. Esos cobros permitieron generar pagos por 332 millones a sus empleados, frente a los 350 millones de 2008; por más de 93 millones a las Administraciones Públicas, frente a los 100 millones de 2008; por 528 millones a sus proveedores, frente a los 580 millones de 2008; y cerca de 12 millones a sus accionistas, frente a los casi 32 millones de 2008. Éste es el efecto de creación de riqueza.

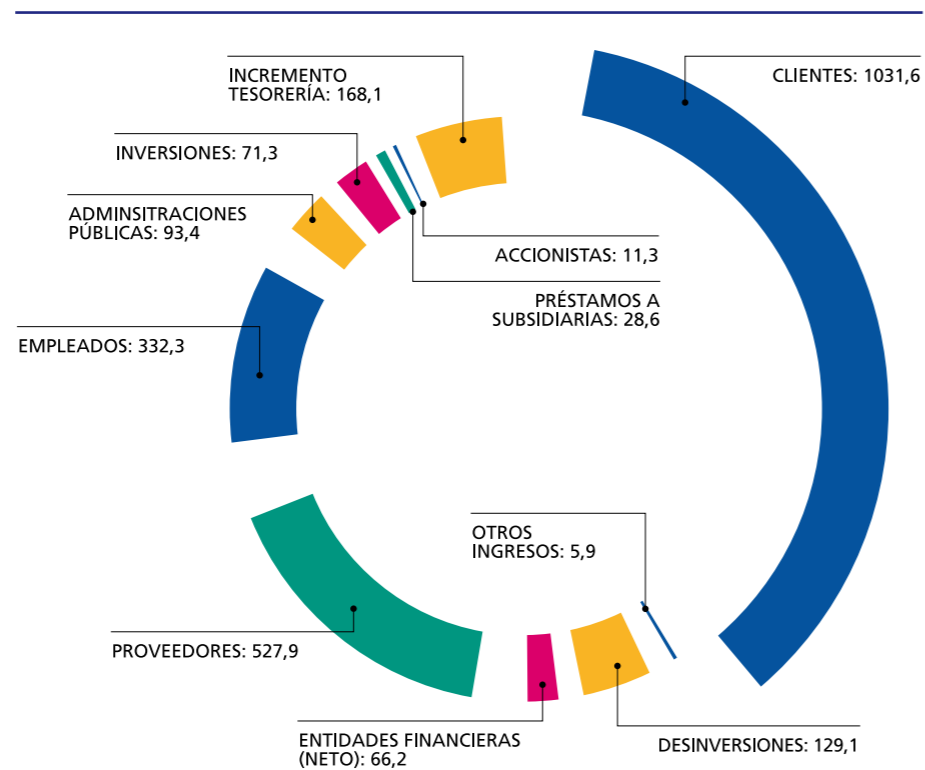
Durante este período la compañía dedicó más de 71 millones de euros en inversiones de ampliación, mejora y accesibilidad en su planta hotelera; nuevos establecimientos, valor de marca y tecnología, frente a los más de 180 millones de 2008.

Sol Meliá ha suscrito préstamos del Instituto de Crédito Oficial (ICO) – entidad pública empresarial, adscrita al Ministerio de Economía y Hacienda del gobierno de España – por importe de 27 millones de Euros. Del importe total, 15 millones se enmarcan dentro de un préstamo sindicado con otras 6 instituciones financieras de España, 10 millones pertenecen al Plan FuturE y 2 millones están incluidos en el Plan de Renovación de Instalaciones Turísticas (Plan Renove Turismo).

Sol Meliá no ha hecho ninguna aportación financiera ni en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas.

  
*El hotel Meliá Bilbao cuenta con un acceso completo para personas con discapacidad a todos los puntos del hotel*

  
*En el año 2009 Sol Meliá creó riqueza por encima de 1.000 millones de euros*



### 7.3 Evaluación y renovación de compromisos de mejora

- Realizado
- En Progreso
- Descartado

#### Compromisos 2009. Evaluación

Se introducirán criterios de sostenibilidad en el proceso de análisis y decisión de los nuevos proyectos que se lleven a cabo en la Compañía.

#### Compromisos 2010

Crear una publicación periódica para los accionistas cuyo fin sea la transmisión de las acciones en materia de desarrollo sostenible en Sol Meliá.



## 8. Valor Comercial

### 8.1 Principales Magnitudes

solmelia.com recibió **40,3 millones** de visitas en 2009 vs. 40 M en 2008

**2.500.00** afiliados al programa mas vs. 2.250.000 en 2008

más de **24.000** contratos firmados con Tour Operadores vs. más de 26.000 en 2008

**77,1%** opiniones sobre la Compañía en Internet son positivas vs. 75,9% en 2008

### 8.2 Aspectos relevantes

#### 8.2.1 Comercialización

##### SOLMELIA.COM

Durante el año 2009 Solmelia.com fue evolucionando a nivel de imagen y tecnológico, culminando el rediseño completo con su presentación en FITUR 2010. Entre las novedades, destacan una atractiva apariencia, moderna y funcional, una nueva presentación de habitaciones y precios, destacándose las promociones y los descuentos aplicados, así como un proceso de reserva más enfocado en el usuario. La web permite ordenar las búsquedas de hoteles por precio, además de mejorar la presentación de fotografías y descripción de habitaciones.

Por otro lado, Sol Meliá es la primera Compañía española que lanza un sistema de reservas hoteleras por móvil, una solución que permite a los usuarios buscar y reservar habitaciones en cualquier hotel de la Compañía a través de su terminal móvil.

Conscientes de que la información sobre los propios hoteles y los servicios que pueden ofrecer son dos de los grandes activos del canal, en 2009 se han incorporado 55 sitios web más de hoteles y segmentos, sumando

un total de 80 sitios web específicos que ofrecen al usuario información directa y detallada sobre los establecimientos y sus servicios, mejorando a su vez la presencia de los mismos en la red.

El año 2009 la web también se vio afectada por la crisis y las ventas disminuyeron por primera vez en ocho años. Si bien las visitas aumentaron un 0,8%, de 40 millones en 2008 a 40,3 millones en 2009, y las pernoctaciones aumentaron un 4,5% con respecto a 2008, la facturación a través de la web se ha reducido en un 7,4%, pasando de 126 millones en 2008 a 118,9 millones en 2009. Esto se debe, fundamentalmente, al descenso en el precio medio de la pernoctación.

##### Tour Operación

La contratación en Sol Meliá se realiza de forma centralizada y durante este proceso se planifica, negocia, firma y hace el seguimiento de todos los contratos firmados entre la compañía y los Tour Operadores en el ámbito mundial. Durante el año 2009 el número de contratos firmados fue de 24.000, frente a los más de 26.000 en 2008, lo que ha significado una producción de 481 millones de Euros, frente a los 431 millones de Euros de 2008.

Aunque las pernoctaciones a través de la web han aumentado un 4,5%, la facturación se ha reducido en un 7,4% debido al descenso del precio medio de las pernoctaciones

### FITUR Sostenible

La construcción del stand de FITUR 2009 se realizó con materiales reciclables, reutilizables y sostenibles, de acuerdo con nuestro compromiso de calidad medioambiental. La carpintería utilizó tableros cuyo origen era reciclado de madera, desechándose posteriormente en contenedores especiales de reciclado de madera, todo ello de acuerdo a los esquemas de certificación forestal FSC y PEFC. Para diversos soportes (techos, gráfica, mobiliario, etc) se utilizaron estructuras metálicas provenientes de fundición, totalmente reutilizables y reciclables. La gráfica del stand se imprimió con tintas ecosolventes, solubles al agua y que no contienen materiales tóxicos ni dañinos para el medioambiente. La iluminación fue realizada con luces de descarga de bajo consumo y gran luminosidad.

La contratación es la base de la nueva estructura de Gestión de Cuentas (Key Account Management), implantada desde el año 2007, donde cada Gestor de Cuenta (Key Account Manager) realiza la contratación, hace el seguimiento y la evaluación mensual de las producciones de sus cuentas con los hoteles, programa las acciones de promoción (incluye desde reuniones particulares y presentaciones en road shows y workshops hasta la asistencia con stand propio a las principales ferias turísticas), así como monitoriza las previsiones de ventas de sus cuentas para la correcta toma de decisiones a futuro.

En 2009 se incluyó una cláusula de desarrollo sostenible en los contratos con Tour Operadores en la cual el Tour Operador firmante se compromete a observar y cumplir diferentes directrices relacionadas con los derechos humanos y la minimización de impactos medioambientales.

En 2009 se realizaron 60 road shows en países como España, Alemania y Rusia, EEUU y Canadá; visitas puerta a puerta en España, Portugal, Italia, Bélgica, Holanda, Alemania, Polonia, Suiza, EEUU, Canadá y Latinoamérica; se participó en más de 12 ferias turísticas de ámbito internacional por toda Europa, y se realizaron más de 30 formaciones a call centers, asociaciones de agentes de viajes y centrales de reservas de Tour Operadores por toda Europa.

### Ferias

Las ferias son una de las herramientas más efectivas de marketing, la mejor forma de conocer el estado del mercado actual y las nuevas tendencias del sector. En un corto plazo de tiempo se consigue obtener un alto volumen de información y ganar cuota de mercado, y es que son el mejor lugar para contactar con los clientes habituales y captar a los nuevos clientes.

Durante el año 2009 Sol Meliá participó en más de 12 ferias turísticas repartidas por 20 países alrededor del mundo.

- BTL Lisboa
- FITUR Madrid
- ITB Berlín
- MITT Moscú
- IMEX Frankfurt
- IT&ME Chicago
- WTM London en el stand de Turespaña
- CITM Kunming - China
- EIBTM Barcelona
- Meetings & Incentive Forums, en Praga y Algarve
- MEEDEX París

### Meetings and Events

Sol Meliá Meetings and Events, anteriormente denominado Meeting Sol Meliá (MSM), engloba todas las iniciativas relacionadas con el producto, el servicio y el equipo profesional dentro del segmento de convenciones, incentivos y eventos.

Sol Meliá ofrece una amplia selección de hoteles especializados en la gestión y operación de eventos, reuniones e incentivos, recogidos en un directorio específico accesible a través de la web [www.solmelia.com](http://www.solmelia.com).

La fuerza de ventas, especializadas en este segmento de negocio, están presentes en más de 13 países. Su acercamiento al mercado se hace en base a la carterización de cuentas, contando con responsables de cuentas para la gestión de carteras de clientes clave así como gestores de cuenta con una clara orientación a la captación de nuevos clientes del sector CCI (Convenciones, Congresos e Incentivos). Su gestión comercial se basa en la especialización, en la identificación de clientes potenciales y en el conocimiento exclusivo de las cuentas que gestionan.

Todo ello se ve reforzado por la gestión comercial de las Centrales de Grupos Corporativas, las cuales gestionan la relación comercial y operativa como nexo de unión entre los hoteles y las pequeñas y medianas cuentas que solicitan grupos y eventos.

Sol Meliá avanza en un sector clave para la Compañía, implantando en sus hoteles nuevas formas de gestionar el negocio de forma automatizada a través de aplicaciones especializadas como Delphi, la inclusión de nuestros hoteles en la gestión on-line de negocio potencial y en el cumplimiento por parte de todos los hoteles especializados de unos estándares operativos que nos hacen ser más competitivos.

Sol Meliá Meetings and Events sigue de cerca las nuevas tendencias, adaptándose a las mismas a través de la creación de nuevos productos y programas como por ejemplo Last Minute Events (para la captación de negocio a corto plazo), Paquete de Reuniones (para ofrecer una solución consolidada y única al cliente) o su programa de Eventos Sostenibles que será implantado en 2010.

### Tradyso

Tradyso nace con el objetivo de ser el mejor socio tecnológico de distribución multicanal para dar servicio a hoteles a nivel global, liderando desarrollos y aplicaciones que permitan la constante innovación competitiva de los sistemas de distribución hotelera para dar valor a nuestros clientes.



La gestión de la relación con el cliente es una de las cinco líneas estratégicas de la Compañía

Una plataforma de distribución hotelera, fruto de la participación al 50% de Sol Meliá y Talonotel, que está operativa desde el mes de septiembre de 2007 y que integra tecnología de reservas de varias vías de distribución para los hoteles.

Tradyso es un sistema potente, modulable y con garantías de desarrollo en el futuro. Por un lado, el servicio tecnológico que Tradyso ofrece a los hoteles, incluye la posibilidad de línea privada en un call center especializado para reservas hoteleras, un motor de reservas en Internet, acceso a GDS, así como integraciones en los sistemas de reservas de las grandes redes de agencias de viajes y portales online. El sistema ofrece disponibilidad tanto para particulares como agencias de viajes, servicio multi-idioma y un coste variable.

Los principales servicios de Tradyso son los siguientes:

- Acceso al mundo de la distribución hotelera global.
- Control de precios, disponibilidad y canales de venta.
- Flexibilidad de "servicios a la carta".
- Marketing online y diseño de páginas web.

### 8.2.2 Conocimiento del Cliente

Los hoteles de Sol Meliá reciben anualmente la visita de un gran número de clientes; la orientación a los mismos y el conocimiento de nuestros hoteles son características determinantes para alcanzar el éxito comercial. Desde el departamento de CRM, (Customer Relationship Management), se cumple la doble función de fidelizar al cliente y aumentar su valor para el grupo, orientando los servicios a sus necesidades y favoreciendo la conversión entre las distintas unidades de negocio (Hoteles / SMVC / Real Estate).

La gestión de la relación con el cliente es una de las cinco líneas de actuación del Plan Estratégico de la Compañía, y entre sus principales proyectos se encuentra la "Visión única del cliente" y el "Conocimiento del cliente".

### Visión única del cliente

Este proyecto se basa en la creación de un maestro de datos de clientes Sol Meliá en una base de datos centralizada, que almacene de una forma limpia y estandarizada los datos capturados en cada uno de los puntos de contacto con el cliente, y nos permita explotarlos de una manera legal y segura.

### Visión única del cliente



Sol Meliá implantará en el 2010 su programa de Eventos Sostenibles

Clientes por país de origen		
	2009	2008
España	36,2%	34,30%
Reino Unido	14,7%	13,50%
Alemania	11,2%	12,10%
Estados Unidos	7,5%	8,30%
México	3,5%	2,80%
Italia	3,4%	3,70%
Francia	2,4%	2,70%
Venezuela	2,1%	3,70%
Canadá	2,1%	2,10%
Rusia	1,9%	2,30%
Otros	15,0%	14,50%
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Se ha coordinado con todos los departamentos y áreas de negocio de la Compañía la definición de una Ficha de Contacto con el cliente, así como una revisión de los procesos y mejora de los sistemas, que permitan captar la información del cliente de la forma más completa y con la mayor calidad posible.

En todo el ámbito del proyecto de Visión Única es de vital importancia asegurar el cumplimiento de la Ley de Protección de Datos, normativa que regula el tratamiento de la información de los clientes. En este sentido, se han realizado una serie de ajustes en los sistemas y procesos que nos han permitido adaptarnos a los nuevos requerimientos que la LOPD exigía que se cumplieran desde el 1 de abril de 2009.

Los cambios en la mejora de procesos de captación de información de clientes nos han permitido aumentar hasta 6 millones el número de fichas de clientes en la base de datos centralizada de CRM, de los cuales 2 millones han expresado su voluntad de recibir información comercial a través de su dirección de correo electrónico.

La mejora en los sistemas permite almacenar en la ficha del cliente desde sus preferencias de habitación o servicios, como *The Level* hasta los hobbies e intereses del cliente, que él mismo puede establecer a través de solmelia.com, permitiendo de esta manera la personalización de nuestros servicios en el hotel, así como de nuestras comunicaciones.

Con el objetivo de evitar molestias a nuestros clientes y siguiendo nuestra filosofía de "permission marketing", ellos mismos pueden decidir a través de qué canal (o canales) desean recibir nuestras promociones personalizadas según su perfil, pudiendo elegir una o varias de las siguientes opciones: correo electrónico, SMS, envío postal o telemarketing.

#### Conocimiento del cliente

Uno de los avances más importantes dentro de la línea estratégica de CRM es, sin duda, el referente al conocimiento del cliente.

Con el objetivo de ofrecer al cliente un mejor servicio y poder adaptarnos a sus necesidades en un mercado cada vez más competitivo, es indispensable maximizar el conocimiento de nuestros clientes.

En este apartado destaca la consolidación del software SAS, que nos ha permitido extraer e integrar la información relevante del cliente, dispersa en las diferentes bases de datos, y transformarla en conocimiento a través de la generación de algoritmos y modelo estadísticos.

La diversidad de oferta de Sol Meliá, lleva consigo clientes muy heterogéneos. A través de técnicas de segmentación, hemos conseguido identificar grupos de clientes con una tipología y comportamiento similar, pudiendo adaptarnos a las necesidades particulares de cada uno.

Cada cliente es "único" y para adaptarnos mejor a sus necesidades, no solo debemos conocer qué compró, sino anticiparnos a cuándo y dónde lo comprará. Por eso hemos implementado una estrategia de marketing "1to1" ofreciendo una comunicación personalizada a cada cliente de acuerdo a su ciclo de vida.

#### 8.2.3 Fidelización

##### Sol Meliá y sus socios

En 1993 Sol Meliá inició su andadura en el campo de la fidelización de clientes de la mano de la tarjeta Iberia Plus, ampliando posteriormente sus relaciones con otras líneas aéreas en todo el mundo, hasta llegar a convertirse en miembro de más de veinte programas de fidelidad de otras compañías.

##### Programas de fidelidad en los que Sol Meliá está presente

- AAAdvantage (American Airlines)
- AMC Miles (ANA)
- Binter Mas (Binter Canarias)
- Club Premier (Aeroméxico)
- Club Ave (AVE\_Renfe)
- Distancia (Grupo Taca)
- Eurobonus (SAS)
- Fly Pass (Meridiana)
- Frecuenta (Mexicana de Aviación)
- Hi-Fly (Meridiana)
- Iberia Plus (Iberia Líneas Aéreas)
- Jal (Japan Airlines)
- Krisflyer (Singapore Airlines)
- Lanpass (Lan Chile)
- Malaysian Airways
- Millemiglia Club (Alitalia)
- PhoenixMiles (Air China)
- Victoria (Tap Air Portugal)
- Sky Miles (Delta Airlines)
- Sky Club (Portugalia)
- Spanair Plus (Spanair)
- Top Bonus (Air Berlin)
- Travel Club (Air Miles Spain)
- Trip Rewards (Cendant)



#### Programa "mas"

Viendo las múltiples ventajas que ofrecían dichas iniciativas, entre las que destaca la de fidelizar a los consumidores finales a través de la utilización de amplias bases de datos, comunicándoles regularmente las nuevas incorporaciones, atractivas ofertas o interesantes programas comerciales destinados a segmentos específicos, Sol Meliá creó en 1994 su propio programa de fidelidad: el programa **mas**.

De esta forma pretendía proporcionar a los clientes un producto más personalizado, basado en la emisión y redención de puntos y en la oferta de valores añadidos a sus estancias: prensa gratuita, prioridad en las reservas, express check in y late check out, etc. Desde entonces, los miembros del programa **mas** aumentan al tiempo que se amplía la lista de socios y empleados del Programa. A finales del año 2009 disponíamos de 2.250.000 afiliados al programa.

Dentro del programa destaca la sección **mas** online, en solmelia.com, en la que se permite a los clientes ver los últimos movimientos de su cuenta, extractos, catálogo de premios, etc, facilitando así el acceso a la información en tiempo real y potenciando una comunicación directa con el cliente. A los clientes del programa **mas** también se les envían los boletines electrónicos con las últimas ofertas y novedades del Programa. En concreto en 2009 había 861.160 clientes **mas** on-line registrados, frente a los 900.000 de 2008.

#### Programa Club Amigos

En 1997 Sol Meliá lanzó en Alemania y Suiza otro programa de fidelidad propio, Club Amigos, destinado a atraer, conocer y fidelizar a los agentes de viajes que comercializan los hoteles. Tras la gran acogida en estos países, la Compañía implantó dicho proyecto en España y Portugal en 1998. Progresivamente otros países se fueron incorporando al programa:

- 1999 Club Amigos Estados Unidos y Canadá
- 2000 Club Amigos México
- 2002/2003 Club Amigos Reino Unido y Escandinavia
- 2005 Club Amigos Virtual (Resto del Mundo)

#### La fidelidad a Sol Meliá en cifras

Más de 3 millones de personas llegan a los hoteles de la Compañía a través de algún programa de fidelidad; dos de cada cinco clientes individuales alojados en nuestros establecimientos presentan una tarjeta de fidelidad al hacer su reserva en la central de reservas propia de Sol Meliá.

Si a estas cifras añadimos una base de datos integrada por más de 150 millones de viajeros frecuentes, tanto nacionales como internacionales, más de 2 millones de afiliados al programa de fidelidad **mas** y 180.000 agentes de viajes del programa Club Amigos, el resultado es una valoración realmente extraordinaria de la influencia de éstos programas en la comercialización de nuestros productos.

#### 8.2.4 Calidad y Satisfacción del Cliente


En Sol Meliá se trabaja arduamente por la satisfacción de los clientes, entendiendo que éstos constituyen el eje principal que riga toda la actividad de la Compañía. Contamos con un sofisticado Programa de Control de Calidad basado principalmente en cuatro herramientas, explicados a continuación, que nos permite conocer si alcanzamos las altas cotas de calidad que deseamos ofrecer a nuestros clientes.

##### Cuestionario satisfacción online (Market Metrix)

Sol Meliá, siendo pionero en el sector, lleva ya dos años trabajando con el cuestionario de calidad online. La herramienta consiste en el envío a través del correo electrónico de un cuestionario de satisfacción, adaptado para cada una de nuestras marcas, al finalizar la estancia del cliente. Las principales ventajas de este sistema son el conocimiento de los resultados de satisfacción actualizados en tiempo real, la obtención de resultados de satisfacción de las cadenas hoteleras competidoras y la obtención de información más focalizada y amplia acerca de nuestros clientes.

Durante el año 2009, Sol Meliá recibió 143.565 cuestionarios cumplimentados, obteniendo un índice global de satisfacción del cliente de 79,7%, frente al 79,9% de 2008.

	Nivel de Satisfacción		Relación Calidad / Precio	
	2009	2008	2009	2008
Paradisus	86,9%	86,6%	79,6%	82,30%
ME by Meliá	86,5%	87,5%	80,3%	81,30%
Gran Meliá	83,2%	82,4%	76,9%	76,10%
Meliá	80,3%	80,0%	78,2%	76,20%
Tryp	78,1%	78,2%	77,3%	76,80%
Sol	79,7%	80,1%	76,4%	78,30%

  
Nuestra base de datos centralizada contiene la información de 6 millones de clientes, 2 millones de los cuales han expresado su voluntad de recibir información comercial por correo electrónico



En cuanto a la valoración de la relación calidad/precio de nuestros productos cabe resaltar que las marcas Paradisus y ME by Meliá son las mejor valoradas por nuestros clientes, y que incluso han presentado valoraciones superiores a sus competidores en el 2009.

#### Auditorías de Marca

Esta herramienta nos permite conocer el nivel de estandarización de cada uno de nuestros hoteles y, en el sentido más amplio, el de nuestras marcas.

Consiste en la visita de un consultor especializado a cada una de nuestras marcas, en la que hace uso de todos los servicios e instalaciones del hotel. Posteriormente emite una serie de informes detallados con los resultados de la evaluación y se lleva a cabo un plan de acción para aplicar las medidas correctivas.

De cara al 2010 se realizó una mejora en nuestro sistema de control de calidad aportando a los hoteles una herramienta que les permite autoevaluarse de forma periódica con respecto a todos los estándares de la marca, permitiéndoles así establecer planes de acción periódicos sobre las áreas de mejora detectadas.

En 2009 se decidió incluir en las encuestas que contestan los clientes dos preguntas relacionadas con la sostenibilidad cuya cuantificación y resultados empezarán a obtenerse en 2010.

#### ASOMO: Herramienta de monitorización Web 2.0

A través de esta herramienta, Sol Meliá monitoriza y analiza todos los comentarios que hay expuestos en los diferentes medios 2.0 (foros, blogs, webs independientes, etc). Podemos conocer así cómo nos percibe el mercado, descubrir nuevas necesidades de los clientes y la aceptación de nuevos productos que hayamos lanzado al mercado.

En el año 2009, el 77,1% de las opiniones vertidas en Internet sobre Sol Meliá fueron positivas, frente al 75,9% de 2008.

#### Reclamaciones y Agradecimientos

En caso de que un cliente desee hacer un comentario positivo o negativo sobre su estancia, Sol Meliá pone a disposición varias vías: directamente en el hotel durante su estancia o dirigiéndose posteriormente al Departamento de Calidad en las oficinas corporativas, quien gestiona con el hotel dicho escrito y se asegurará que el cliente reciba una respuesta en un plazo máximo de 48 horas.

Para el año 2009, la tasa de respuesta dentro

del plazo establecido fue de un 85,2%, frente al 86,64% del 2008, habiéndose recibido un total de 2.135 comentarios de clientes, frente a los 2.500 de 2008.

Sol Meliá no ha detectado ningún caso de incumplimiento de la regulación legal relativa a las comunicaciones de marketing.

#### 8.2.5 Seguridad y Salud del Cliente

##### Productos y servicios

Desde el Departamento de Compras se evalúa la calidad y garantía de los distintos proveedores, siendo una de las condiciones prioritarias la posesión de un registro sanitario vigente. Igualmente, y de manera regular, se toman muestras de productos y se realizan las pruebas pertinentes para asegurar la calidad de los mismos.

Tanto los productos químicos como los de higiene y cuidado personal, pasan completos controles de seguridad y calidad. En el caso de los productos de higiene el fabricante además, y por disposición legal, debe disponer de un código de trazabilidad de producción y envasado. Los hoteles utilizan de manera generalizada gel de baño, champú y jabón de manos no recargable, evitando así posibles contaminaciones cruzadas.

Los túneles de lavado y lavavajillas son periódicamente revisados por el SAT del proveedor de producto químico para controlar los óptimos resultados tanto de la instalación, como de la dosificación y del producto. En lo que a productos químicos para piscinas de refiere, los proveedores realizan revisiones periódicas de los equipos dosificadores de producto para controlar que el funcionamiento y las dosis son las adecuadas.

Nuestros hoteles disponen de diferentes señalizaciones de aviso y advertencia para mejorar la visualización de puertas y cristales, y advertir de suelos mojados, resbaladizos, etc. Los establecimientos disponen también de contratos de servicio de atención médica, en caso de petición por parte del cliente alojado en el hotel, así como para casos de atención en emergencias sanitarias.

##### Alimentos y Bebidas

Todos los hoteles de la Compañía cuentan con unos estrictos análisis, realizados por empresas externas, que se encargan de evaluar aquellos departamentos que manipulan alimentos, asegurando así la seguridad higiénico-sanitaria en la alimentación de todos los clientes.

El esquema de evaluación que sigue Sol Meliá

en cada zona incluye los siguientes análisis:

##### Funcionamiento y conservación de la infraestructura, la maquinaria y los utensilios de trabajo.

- Garantizar el correcto funcionamiento de la maquinaria con tomas de gas y electricidad.
- Asegurar que todas las temperaturas de cámaras, armarios, zonas de descongelación, buffet, etc cumplan con las normativas higiénico-sanitarias establecidas.
- Dirimir el correcto estado de conservación de los utensilios de trabajo, así como que los materiales con los que están fabricados cumplan con la ley.
- Observar el estado de conservación de todas las superficies tales como baldosas, alicatados y techos, para así evitar cualquier tipo de contaminación de origen animal.

##### Estado de limpieza de todos los puntos y herramientas con las que se manipulan y/o almacenan alimentos.

- Se evalúan las zonas y maquinaria de cocción, las cámaras y almacenes, la zona de buffet, el lavado de vajilla, etc.
- Se establece un estricto plan de limpieza, donde se chequea qué se debe limpiar, cada cuánto tiempo, de qué manera y con qué producto.

##### Prácticas de manipulación de los alimentos y control del aseo personal.

- Se observa el correcto etiquetado de los productos.
- Se establecen normas para la correcta recepción de las mercancías, así como sistemas de almacenamiento que garanticen el control de las caducidades, como el sistema FIFO (First In First Out)
- Se establecen normativas de control mediante Check List para el correcto almacenamiento de los productos y evitar así cualquier tipo de contaminación cruzada.
- Se realizan también de forma periódica controles al propio personal del establecimiento en cuanto a la correcta higiene personal, uniformidad adecuada y uso de las herramientas de trabajo de la manera correcta.

Para llevar a cabo estas evaluaciones, los responsables de cada departamento cuentan con un sistema de Análisis de Control de Puntos Críticos que recoge diariamente el estado de los puntos descritos anteriormente, las incidencias sobre los no cumplidos y sus correspondientes medidas correctoras.

Además de todas las medidas para garantizar la salud y seguridad alimentaria de los clientes, Sol Meliá atiende a ciertas minorías con necesidades alimentarias diferentes; así, algunas marcas disponen de menús específicos para celíacos, deportistas, niños y dietas bajas en calorías.

#### 8.2.6 Protección de Datos

Sol Meliá, S.A., a lo largo de 2009, ha estado inmersa en el proceso de ejecución de la implantación de los Planes de Acción, recomendaciones y medidas resultado del Proyecto de Auditoría LOPD y adaptación a la nueva reglamentación (Real Decreto 1720/2007, de 19 de enero), en sus distintas áreas corporativas y de negocio.

En España únicamente se produjo un requerimiento de información previa de la Agencia Española de Protección de Datos sobre la instalación del sistema de video vigilancia en un hotel. El procedimiento fue resuelto mediante Resolución de archivo de actuaciones dictada por el Director de la Agencia Española de Protección de Datos, de fecha 24 de febrero de 2010 estimando las alegaciones de Sol Meliá S.A. y resolviendo no iniciar expediente sancionador contra la misma.

No consta ninguna reclamación fuera del territorio español.

#### 8.2.7 Acciones de inclusividad

Tras la firma del acuerdo de colaboración con la Federación de Asociaciones de Celíacos de España (FACE), de ámbito de aplicación en España, se desarrolló una campaña de Sensibilización para los Departamentos de Alimentos y Bebidas de los hoteles facilitándoles información sobre el correcto tratamiento de los alimentos para este colectivo.


Esta campaña se inició en fase piloto en diciembre de 2008 con la marca Tryp y se ha seguido implantando, de forma progresiva y según los recursos disponibles por la Compañía, en la marca Meliá durante todo el año 2009.

En el ámbito de la accesibilidad, la Compañía ha invertido 63.929 € en 4 hoteles en 2009, frente a los 2.194.366 € y 17 hoteles de 2008, para adaptar habitaciones a personas con discapacidad, dotación de rampas de accesibilidad, adecuación de ascensores e instalación de sistemas mecánicos en las piscinas. Esta gran diferencia de un año a otro en las dotaciones se ha dado en todas las inversiones de la Compañía como consecuencia de la aplicación del eje de reducción de costes del plan de contingencia contra la crisis económica.


## 8.3 Evaluación y renovación de compromisos de mejora

-  Realizado
-  En Progreso
-  Descartado


### Compromisos 2009. Evaluación

 *Sol Meliá buscará la colaboración de las asociaciones representativas de los discapacitados para: establecer pautas de accesibilidad en los manuales de diseño y construcción, y formación a empleados en el trato a personas con discapacidad.*

En 2009 se establecieron las pautas de accesibilidad en los Manuales de Diseño y Construcción de la Compañía habiéndose contrastado esta información con la fundación ONCE.

 *La Compañía instaurará mecanismos y procesos que aseguren el control de la normativa en materia de protección de datos a nivel internacional, así como conocer si existen reclamaciones al respecto.*

A lo largo de 2009 se ha iniciado la elaboración a nivel nacional de una matriz de responsabilidades según el modelo RACI (Responsible-Accountable-Consulted-Informed), que permite la identificación de roles y responsabilidades en un proceso organizacional, para asegurar el control de la implantación y cumplimiento de la normativa de protección de datos, en todas las áreas de la Compañía. Este modelo se irá extrapolando progresivamente a nivel internacional.

 *La formación al personal de los departamentos de alimentos y bebidas de los hoteles acerca de cómo manipular los productos de la mejor manera posible para poder ofrecerlos a los celíacos, se ampliará a los hoteles de la marca Meliá en España.*

Se inició en 2009 la formación para la marca Meliá.

 *Se llevarán a cabo medidas de implicación directa de clientes en los hoteles que posean algún certificado de Sostenibilidad.*

En 2009 se llevó a cabo una única acción de comunicación, consistente en entregarle, en aquellos hoteles que disponían de certificado de Hotel de la Biosfera, una carta a cada cliente de parte del Director informando de la disposición de dicho certificado y de la política de sostenibilidad de la Compañía.

### Compromisos 2010

Los compromisos en progreso establecidos para 2009 más lo siguientes:

*Se llevarán a cabo 2 medidas de implicación directa de clientes en los hoteles que posean algún certificado de Sostenibilidad.*

*Se elaborará un Manual de Publicidad Ética y Responsable.*

*Se llevarán a cabo acciones relacionadas con el programa mas bajo el concepto "mas sostenible".*



# 9

## 9. Valor de Negocio

### 9.1 Principales Magnitudes

**8.778 Proveedores**

vs. 8.589 en 2008

**2,72 MM € en compras a centros especiales de empleo**

vs. 3,14 MM € en 2008

### 9.1 Aspectos Relevantes

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

#### 9.2.1 Política general de compras y de gestión de proveedores

La política general de compras de Sol Meliá tiene por objeto cubrir las necesidades operativas de los hoteles y centros corporativos que puedan solventarse mediante una adquisición o contratación, con la finalidad de producir un mayor beneficio, reduciendo costes y potenciando ingresos como compañía sin perjuicio de la calidad.

Siguiendo esta política se define la misión del Departamento de Compras como la gestión de los proveedores que cubren las necesidades del cliente interno (hotel/corporativo) de forma equilibrada y sostenible en el tiempo.

Además, para la selección de un proveedor se evalúan los siguientes criterios:

- Zona geográfica de suministro del proveedor.
- Tipo de industria: fabricante, importador, exportador, distribuidor, instalador y/o de servicio técnico.
- Certificaciones de calidad.
- Certificaciones de medioambiente.
- Certificaciones sanitarias.
- Certificación de Centro Especial de Empleo.
- Condiciones económicas.

- No vulneración de los derechos humanos.

En Sol Meliá se pretende que la relación con los proveedores sea satisfactoria, y consecuentemente, duradera en el tiempo.

A Sol Meliá no le consta que en 2009 ninguno de sus contratistas, ni proveedores haya vulnerado en sus prácticas laborales los derechos humanos.

#### 9.2.2 Mejora y automatización de procesos

Siguiendo con tareas de optimización de procesos, el 2009 ha servido para consolidar en Italia, México y República Dominicana el modelo de trabajo usado en España. Para ello, se han realizado seguimientos, con un resultado satisfactorio, del número de acuerdos mantenidos en el sistema para que los hoteles puedan aprovisionarse sin perder tiempo consultando precios o buscando proveedores.

Al no tener estos países todavía el 100% de los acuerdos en el sistema, se ha seguido registrando alguna mejora en reducción de tiempos, aunque no tan importante como las conseguidas en el año de implantación, que fue el 2008.

A través de la introducción de subastas en las negociaciones de alimentos perecederos, se ha conseguido alcanzar importantes ahorros económicos y reducir el tiempo de gestión. Además se inició el proyecto de renegociación y agrupación de contratos de mantenimiento de los hoteles, cuyo resultado debería ser im-

  
*A la hora de elegir un proveedor, Sol Meliá valora, entre otros aspectos, el respeto a los derechos humanos*



**En 2009 Sol Meliá invirtió 2.702.360 € en compras a centros especiales de empleo**

portantes ahorros económicos y una mejora de las sinergias.

También durante este ejercicio se continuaron las tareas de implantación de la nueva herramienta de compra, que supone una mayor flexibilidad en la adaptación a los requerimientos del negocio, unos ahorros económicos directos y una reducción de los errores humanos. Si bien se preveía una plena implantación en España durante 2009, este objetivo no ha podido completarse al 100%. La nueva previsión para la completa implantación en España es para finales del primer trimestre de 2010. Se retrasa consecuentemente también la implantación en el resto de países hasta el 2011.

Destaca también la participación del Departamento de Compras en las reformas y aperturas de hoteles, como responsables de la contratación del equipamiento y las instalaciones especiales.

Dentro del marco del acuerdo firmado entre Sol Meliá y Marcilla, a través del cual la Compañía introdujo el café *Good Origin* de

Marcilla, un producto sostenible en todo su proceso de elaboración y certificado por *Utz Certified*, en sus establecimientos de la marca Meliá, en 2009 se consumieron más de 8.000 kg de este producto.

### 9.2.3 Estadísticas de compras

El volumen de datos procesados en el sistema, y sobre los que se adquiere su conocimiento referente a patrones de compra según zona geográfica, categoría y marca de hotel para el ejercicio 2009 fue de:

- 8.778 proveedores a los que se les han realizado pedidos durante el 2009, frente a 8.589 proveedores en 2008.

- El total del volumen de contratación registrado mediante pedido de compras en el ejercicio 2009 por los hoteles y centros corporativos fue de 235.515.986 €, frente a 449.695.889 € en 2008.

En 2009 Sol Meliá invirtió 2.702.360 € en compras a centros especiales de empleo, frente a los 3.146.303 € de 2008.

Realizado

En Progreso

Descartado

## 9.3 Evaluación y renovación de compromisos de mejora

### Compromisos 2009. Evaluación

Durante el proceso de alta, los proveedores deben rellenar un formulario administrativo en materia de derechos humanos; la postura de Sol Meliá es clara en este sentido y si alguno de los proveedores vulnera los derechos humanos se cancelan inmediatamente las relaciones con él. La Compañía aplicó esta medida en el año 2009.

El departamento de Compras, en colaboración con el departamento de Desarrollo Sostenible, incorporó una cláusula de cumplimiento mínimo en materia de Responsabilidad Social Corporativa.

Seguimiento a través de SAP de la adquisición de artículos valorizados para poder reportar el porcentaje de estos sobre el total.

### Compromisos 2010

Los compromisos en progreso establecidos para 2009 más lo siguientes:

*Nuevo sistema de Objetivos para 2010. Se han introducido nuevos objetivos para extender la aplicación de los principios básicos de la Política de Compras de Sol Meliá. Así pues, los seguimientos que se llevarán a cabo en 2010 deberán controlar nuevos parámetros, que deben aportar nuevas reducciones de costes para la empresa y asegurar que los distintos departamentos están alineados con esta directriz.*

*Desarrollar un nuevo Cuadro de Mandos para mejorar el seguimiento de los principales indicadores de Compras de las distintas oficinas de los países en los que tenemos presencia.*

*Finalización de la primera fase de la renegociación y agrupación de todos los contratos de mantenimiento de los hoteles de España.*

### Volumen de contratación local por país

Proveedores por País	2009	2008
<b>Compras</b>		
España	3.108	2.950
México	2.065	2.038
Rep. Dominicana	942	884
Brasil	536	562
Venezuela	393	373
Perú	379	379
Costa Rica	267	266
Italia	227	186
Puerto Rico	226	250
Alemania	203	180
Chile	125	138
Reino Unido	113	117
Francia	112	87
Argentina	89	94
Luxemburgo	57	0
Portugal	0	85
<b>TOTAL</b>	<b>8.778</b>	<b>8.589</b>

		% de las compras a proveedores locales	
		2009	2008
España	152.149.678,17 EUR	98%	98,58%
República Dominicana	36.978.440,59 EUR	96%	95,95%
México	19.706.228,69 EUR	100%	97,30%
Venezuela	5.192.888,24 EUR	100%	99,85%
Costa Rica	5.084.078,47 EUR	96%	95,52%
Alemania	4.012.557,96 EUR	95%	99,57%
Italia	3.088.709,72 EUR	95%	95,69%
Puerto Rico	2.948.676,49 EUR	94%	91,07%
Reino Unido	2.019.781,97 EUR	92%	91,10%
Brasil	1.742.032,05 EUR	100%	100%
Francia	855.953,61 EUR	86%	83,92%
Perú	846.230,93 EUR	100%	99,34%
Luxemburgo	388.575,95 EUR	66%	0%
Chile	361.833,29 EUR	100%	100%
Argentina	140.320,78 EUR	100%	100%
Portugal	0 EUR	0%	93,77%
<b>TOTAL</b>	<b>235.515.986,91 EUR</b>	<b>98%</b>	<b>97,8%</b>

Asimismo, el porcentaje de compras de proveedores locales se mantiene por encima del 80% en todos los casos.

# 10

## 10. Valor Mediático

### 10.1 Principales Magnitudes

#### 157 Notas de prensa

vs. 82 en 2008

#### 6.107 informaciones en medios de comunicación

vs. 5.202 en 2008

#### 5.513.936 € valoración de las apariciones en la Red de RRPP europea

### 10.1 Aspectos Relevantes

#### 10.2.1 Medios de Comunicación

La comunicación en Sol Meliá pasa por una cada vez más fluida relación con los medios de comunicación nacionales e internacionales, y la actualización de los procesos, canales y herramientas que conforman el sistema de comunicación de la Compañía. Una serie de pasos rigurosos, ágiles y eficaces que optimizan el tratamiento mediático de las novedades que surgen tanto en nuestros hoteles como en lo referente a la Compañía en general. De igual modo, la presencia de Sol Meliá en cerca de 30 países hace necesaria la contratación de Agencias de Comunicación y Relaciones Públicas externas que se adapten a las distintas formas de actuar de los medios de comunicación que operan en dichos países.

En 2009 se elaboraron un total de 157 notas de prensa, frente a las 82 de 2008, enviadas a medios nacionales e internacionales; todas ellas están disponibles en inglés y español en la Sala de Prensa, en la web solmelia.com.

En 2009 se realizaron dos de los tres encuentros con prensa especializada en Responsabilidad Social Corporativa a los que Sol Meliá se comprometió en 2008: un desayuno en febrero y se aprovechó la rueda de prensa sobre la concesión del certificado de Empresa Hotelera de la Biosfera, en noviembre de 2009, para llevar a cabo otro contacto específico.

#### 10.2.2 Resumen de Apariciones

A lo largo de 2009, los medios de comunicación de prensa en España dedican un total de 6.107 informaciones a Sol Meliá, frente a las 5.202 de 2008, lo que supone un promedio de 16,73 noticias diarias, frente a las 14,25 de 2008. A lo largo del año, Sol Meliá consiguió llegar a una audiencia de más de 1.300 millones de lectores, frente a los casi 1.000 millones de 2008, una media de 3.683.276 lectores al día, frente a los 2.733.603 de 2008. La cuantificación económica de las apariciones en prensa nacional es de 3.908.242 € y el espacio en páginas de 575, frente a los 3.760.124 € y 570 páginas de 2008. En los medios de Reino Unido y Alemania, también evaluados, el resultado cuantitativo de 2009 ha sido de 1.277.695 €.

A estos datos hay que sumar las acciones de relaciones públicas en radio nacional valoradas en 328.000 €.

En Norte América la comunicación con los medios fue gestionada directamente por el equipo de marketing de las marcas Premium junto con una agencia de comunicación. En total se generaron apariciones en prensa por una valoración económica de 109.737.792 \$ (aproximadamente 78.919.030 €). Esta valoración es mucho más alta comparada con la valoración de los impactos dentro de la Red de RRPP, debido a que el mercado norteamer-

### Impacto mediático prensa en España

MARCAS	Nº INFORMACIONES		ESPACIO EN PÁGINAS		CUANTIFICACIÓN ECONÓMICA €		Nº DE IMPACTOS	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
GRUPO SOL MELIA	2.104	1.734	240	94,30 Pág.	1.623.124	1.112.635,05	422.519.000	294.032.000
MELIA HOTELS & RESORTS	2.526	2.415	183	229,19 Pág.	1.059.776	1.376.053,34	591.014.000	477.015.000
SOL MELIA VACATION CLUB	13	9	5	0,34 Pág.	21.910	2.314,25	4.455.000	1.022.000
DANI GARCÍA	509	199	65	25,82 Pág.	421.017	151.637,02	111.405.000	51.589.000
ME BY MELIA	178	124	38	21,21 Pág.	483.581	255.321,46	109.791.000	85.696.000
SOL HOTELES	178	24	4	3,85 Pág.	64.602	24.131,56	6.020.000	2.557.125
RESORTS PARADISUS	25	5	6	1,67 Pág.	77.773	1.069,32	6.052.000	669.000
TRYP HOTELES	574	692	35	93,83 Pág.	156.458	836.962,63	93.140.000	85.185.000
<b>TOTAL</b>	<b>6.107</b>	<b>5.202</b>	<b>575</b>	<b>570,21 Pág.</b>	<b>3.908.242</b>	<b>3.760.124,63</b>	<b>1.344.396.000</b>	<b>997.765.125</b>

icano tiene un mayor volumen de lectores.

Como cumplimiento con uno de los compromisos de mejora propuestos para 2009, se registraron los impactos en prensa de la Compañía en temas de Buen Gobierno y Responsabilidad Social Corporativa. El número de impactos en 2009 ha sido de 77, con un espacio en páginas de 10,03, una valoración económica de 98.247 € y una audiencia total de 15.530.000 personas.

La distribución de los impactos según el tono de la información destaca por predominar el tono neutro de las informaciones. Un 24,7% de los impactos tuvieron un tono positivo, un 67,9% tuvieron un tono neutro y tan sólo un 7% tuvieron un tono negativo.

#### 10.2.3 Publicidad y Patrocinios

Aunque se sigue sin tener por escrito un código ético mediático, la Compañía se basa en su política global de sostenibilidad y en los valores tradicionales de Sol Meliá como empresa familiar, para asegurarse que las actuaciones llevadas a cabo respetan siempre unos principios éticos mínimos como por ejemplo la no discriminación sexual o el respeto a la infancia.

En 2009 Sol Meliá llevó a cabo los siguientes patrocinios y acciones publicitarias:

- **Vuelta al Mundo a Vela** - Alicante 2008-2009 (finalizado en diciembre 09)
- Los tenistas **Fernando Verdasco** y **Tommy Robredo**
- El **RCD Mallorca** (septiembre 09 - junio 2010)
- **Nuria Fergó**, dentro de su gira de conciertos a beneficio de la Asociación Down

#### 10.2.4 Relaciones Públicas

A finales del año 2008 Sol Meliá puso en marcha el su Red de RRPP, una iniciativa que consiste en constituir un entramado de agencias de comunicación y relaciones públicas, que desde nuestros principales mercados emisores formen auténticas 'oficinas de comunicación' de Sol Meliá en sus respectivos países, con el fin de contribuir al reconocimiento y valoración de nuestra marca corporativa, de nuestras marcas hoteleras y de Sol Meliá Vacation Club.

Los países que conforman esta red de comunicación son Alemania y Reino Unido, que junto con España representan los países de origen de nuestros principales clientes. El contrato con Rusia se rescindió debido a un cese y disminución de sus vuelos a los destinos de la Compañía.

Cada una de las agencias de la Red de RRPP elabora un plan de comunicación por marca y negocio adaptado a cada país.

Las acciones y actuaciones de las agencias están dirigidas y supervisadas por la dirección de Comunicación y los equipos de cada una de las marcas del grupo, quienes son responsables de dirigir la estrategia y los mensajes, y de colaborar a la actividad y proactividad de las agencias.

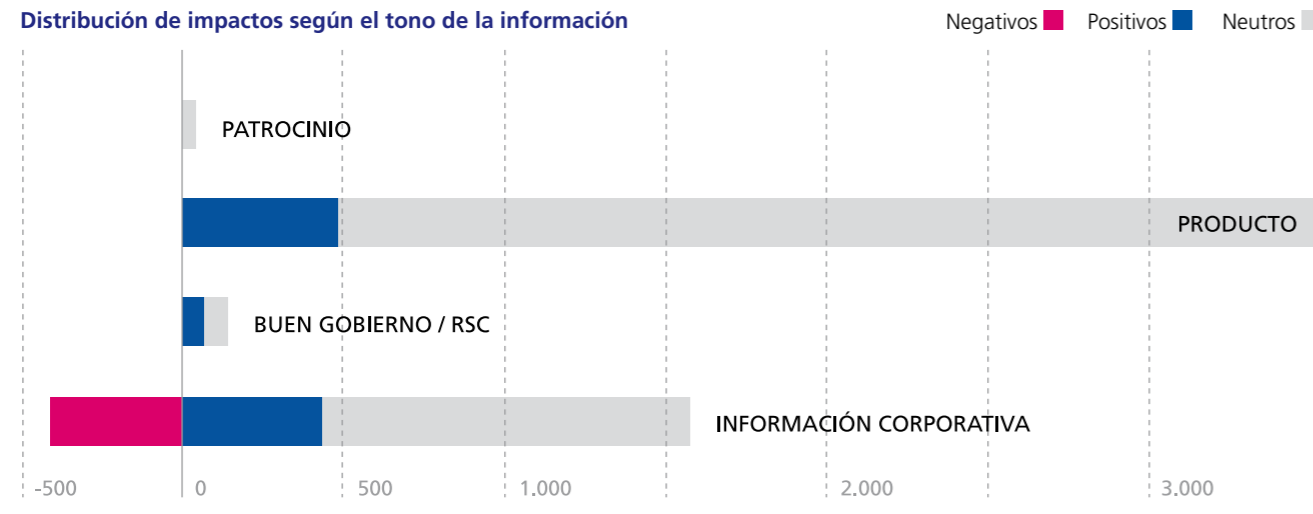
Además, se suman a esta red de comunicación las agencias de RRPP que colaboran directamente con algunos hoteles del grupo para maximizar recursos y oportunidades.

El resultado cuantitativo de 2009 ha sido de 1.277.695 € (incluyendo Rusia hasta mayo).

En 2010 se integrarán a esta Red de RRPP las agencias de EE.UU. y de México, con el objetivo de consolidar las sinergias entre estos países.

Las acciones en radio nacional y las apariciones en la prensa de la Red de RRPP ele-

van la cuantificación económica total de las apariciones en medios de comunicación a 5.513.936 €.



### 10.3 Evaluación y renovación de compromisos de mejora

- Realizado
- En Progreso
- Descartado

#### Compromisos 2009. Evaluación

Se contabilizarán los impactos en medios en materia de desarrollo sostenible / responsabilidad social.

La Compañía trabajará para tener regulados unos códigos específicos de conducta en ámbitos publicitarios y de marketing que sirvan de guía para todas las comunicaciones.

A lo largo de 2009 se establecieron las pautas para la creación del código de conducta mediático y se definieron los grupos de trabajo.

Se celebrarán al menos 3 encuentros anuales con medios especializados en desarrollo sostenible / responsabilidad social.

#### Compromisos 2010

Los compromisos en progreso establecidos para 2009 más lo siguientes:

*Dar una mayor difusión a los proyectos de sostenibilidad desarrollados en los hoteles a través del soporte de comunicación externa, la revista CheckIn.*

*Habrán otros 2 encuentros con medios especializados que se complementarán con un mayor conocimiento de los diferentes ámbitos y facetas de la compañía (Brasil, Asia, etc)*

*Integración a la Red de RRPP de las agencias de Estados Unidos y México, con el objetivo de aprovechar las sinergias entre los diferentes países.*

## Información Corporativa

#### Sede Corporativa Central

Gremio Toneleros, 24  
Polígono Industrial "Son Castelló"  
07009 Palma de Mallorca - España  
Tel. +34 971 22 44 00  
Fax +34 971 22 44 08

#### Sede Corporativa Madrid

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

#### Sede Corporativa América Centro-norte

800 Brickell Avenue 10th floor  
33131 Miami - Florida - USA  
Tel. (1) 305 350 98 28  
Fax (1) 305 350 99 60

#### Sede Corporativa Suramérica

Av. Nações Unidas, 12551  
04578-903 Sao Paulo SP - Brasil  
Tel. (5511) 3043 8484  
Fax (5511) 3043 8466

#### Sede Corporativa Cuba

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

#### Sede Corporativa Asia

6 Battery Road # 18-07  
(049909) Singapore  
Tel. (65) 6.3343332  
Fax (65) 6.3342065

#### Sol Meliá Vacation Club

47 Millenia Blvd., suite 240  
Orlando /FL 32839  
Tel. 1 (407) 370-3671  
info@solmeliavc.com  
www.smvc.com

#### Dpto. Desarrollo Sostenible

desarrollo.sostenible@solmelia.com

#### Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa

gabinete.institucional@solmelia.com

#### Junta General de Accionistas

Palma de Mallorca  
Fecha: 2 de junio de 2009  
Lugar: Hotel Gran Meliá Victoria  
Pago dividendos: 0,051 euros por acción

#### Dpto. Relación con Inversores:

+34 971 22 45 43  
investors.relations@solmelia.com  
http://inversores.solmelia.com

#### Dpto. Comunicación:

+34 971 22 44 64  
comunicacion@solmelia.com  
http://prensa.solmelia.com

#### "Línea directa con el accionista":

+34 971 22 45 54  
club.accionista@solmelia.com

#### Fecha de la memoria anual previa a la actual más reciente: 2008

Firma Auditoría Externa del Informe Financiero  
Ernst & Young

www.solmelia.com  
info@solmelia.com  
Central Reservas (SolRes):  
902 14 44 44  
Códigos de Acceso a Sol Meliá a través de GDS's:  
AMADEUS:SM  
GALILEO:SM  
SABRE:ME  
WORLDSPAN: SM

### 1.1 Sistema de elaboración

El objetivo de la publicación de esta Memoria de Sostenibilidad 09 es comunicar a todos los grupos de interés de la Compañía el resultado del ejercicio 2009 en las dimensiones económica, ambiental y social. Sol Meliá además tiene el reto de trasladar una información veraz, completa y relevante para todos sus grupos de interés.

Destacan como avances en la Memoria de Sostenibilidad Sol Meliá 09 la consolidación del modelo de reporte implantado en el ejercicio anterior, complementándolo con casos prácticos a modo de fichas al final de la misma y el contraste con los grupos de interés, implementando las valoraciones y sugerencias derivadas del panel de expertos. De esta manera Sol Meliá se acerca todavía más a los estándares de regulación europeos. Además esta ha sido la primera Memoria de Sol Meliá sometida al proceso de revisión y validación por parte de GRI.

Nuestra Memoria de Sostenibilidad 2009 se ha basado en diferentes recomendaciones, especialmente en la Guía para la elaboración de la Memoria de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI G3), y en las recomendaciones de las directrices, documento GRI Boundary Protocol.

Este año se han dado respuesta a 100 indicadores GRI, frente a 84 en 2008.

### 1.2 Recogida y Consolidación de la Información

- Los principios, políticas y actividades que Sol Meliá reporta en esta Memoria de Sostenibilidad 09 y la estrategia empresarial para avanzar en desarrollo sostenible, están concebidos para ser aplicados en toda la Compañía. No obstante, se deja espacio para mantener la personalidad de las distintas marcas comerciales y los aspectos socio-culturales propios de cada entorno geográfico. Asimismo, se refieren a la totalidad del ejercicio 2009.
- El Informe incluye información cuantitativa, de desempeño, cualitativa, estratégica y narrativa desde todas las perspectivas de la sostenibilidad: económicas, sociales, culturales, laborales, medioambientales. Para los aspectos relevantes relativos al sector turístico se han utilizado de forma complementaria los indicadores de la Organización Mundial del Turismo.
- En los diferentes capítulos e indicadores se indica el grado de consolidación de la información. Sol Meliá entiende que éste sigue siendo uno de los principales compromisos de mejora para la edición 2010.

### 1.3 Oportunidades y compromisos de mejora

En la elaboración de la próxima Memoria de Sostenibilidad los principales retos son:

- La mejora en la calidad de los indicadores y en la consolidación de la información.
- Mejorar el canal de comunicación y diálogo con todos los grupos de interés de forma bidireccional.
- Una mayor difusión interna de la Memoria de Sostenibilidad 2009

### 1.4 Verificación de la información / Auditorías / Sellos

En cuanto al desempeño económico, la información disponible en el Informe Anual ha sido tratada de conformidad con la legislación vigente y auditada por Ernst&Young. El resultado puede consultarse en el Informe Financiero y, de forma resumida, en los capítulos económicos incluidos en esta Memoria de Sostenibilidad 2009. La información no financiera no ha sido sometida a verificación externa.

### 1.5 Su opinión / Sistema de feedback

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

#### Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa:

[gabinete.institucional@solmelia.com](mailto:gabinete.institucional@solmelia.com)

#### Departamento de Desarrollo Sostenible:

[desarrollo.sostenible@solmelia.com](mailto:desarrollo.sostenible@solmelia.com)

#### Departamento de Comunicación:

[comunicacion@solmelia.com](mailto:comunicacion@solmelia.com)

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

<http://www.solmelia.com/desarrollosostenible>

# Anexo

## Política Global de Sostenibilidad



### CONSTRUYENDO NUESTRO LEGADO

En Sol Meliá buscamos la integración de los valores y principios asociados al desarrollo sostenible en nuestros procesos de negocio y en la relación con todos los grupos de interés. Creemos que la sostenibilidad es el elemento clave que permitirá que el turismo siga siendo motor de la economía en tantos países. Pensamos que se puede aprender mucho de los errores y apostamos por la mejora continua para asegurar el futuro, y por seguir aprendiendo desde una actitud de humildad.

Queremos que esta forma de actuar sea lo que nos ayude a reforzar la relación con nuestros grupos de interés, y que sea aquello que nos diferencie y nos convierta en una empresa más sostenible, más estable y segura, y más atractiva para todos aquellos que se acercan a nosotros.

El turismo es un sector especialmente sensible al entorno en el que se desarrolla. Fenómenos climáticos y meteorológicos extremos como huracanes e inundaciones, sequías o la falta de nieve, afectan al desarrollo de la actividad turística. La pérdida de la identidad cultural de un destino puede desembocar en la disminución de su atractivo turístico al desaparecer la singularidad que lo hace único. Además, la existencia de bolsas de pobreza en comunidades en las que estamos presentes es una realidad. Procurar la mejora de estas situaciones es una obligación que debemos cumplir, frente a nuestros empleados, nuestros clientes y la sociedad.

Estamos convencidos que la empresa es como un organismo vivo que necesita continuamente adaptarse al medio, y evolucionar con él para poder sobrevivir. Para así conseguirlo, es imprescindible estar atento a este entorno y para ello lo mejor es escuchar a todos los grupos de interés. Por eso, porque queremos estar más cerca de ellos, y conocerlos mejor, mantendremos hacia todos una actitud de proactividad, siendo abiertos y acercándonos a ellos. Creemos que conocer sus preocupaciones y sus expectativas sustentará nuestro propio desarrollo como empresa, nos beneficiará a todos y nos hará seguir creciendo

juntos, evolucionando, y adaptándonos al entorno y a los tiempos.

En primer lugar, somos conscientes que en este compromiso con el desarrollo sostenible, el medioambiente es uno de los elementos claves. Sólo seremos sostenibles si identificamos el impacto de nuestras operaciones sobre el entorno natural, tanto a escala local como global, buscando la incorporación de la gestión medioambiental en nuestro quehacer diario. Pondremos empeño en reducir el impacto de nuestra actividad y en contribuir a preservar la diversidad biológica de los destinos turísticos, a través de la integración paisajística, y el respeto de su flora y su fauna. Fomentaremos el ahorro energético e hídrico, y la disminución de emisiones, buscando siempre la eficiencia y la contención en el consumo de los recursos naturales, y gestionando responsablemente nuestros residuos y vertidos.

En segundo lugar, nuestro compromiso es también social. Entendemos que nuestra actividad será sostenible si somos capaces de hacer una contribución a la reducción de las diferencias sociales, y a la disminución de la pobreza a través de oportunidades de crecimiento económico mutuo. Seremos sensibles a las necesidades sociales de nuestros empleados y queremos compartir nuestro compromiso con ellos dando cabida a sus inquietudes de solidaridad, voluntariado y cooperación. Pondremos especial atención en los colectivos más desfavorecidos, como las personas mayores o las personas con discapacidad, y muy especialmente cuidaremos nuestra influencia sobre la infancia, por su vulnerabilidad y por ser los receptores futuros de nuestro legado.

Por último, en tercer lugar y no menos importante, estamos comprometidos en la conservación del patrimonio cultural tangible e intangible de las comunidades en que operamos. Nos implicaremos plenamente en el ámbito local, integrando los elementos culturales, gastronómicos y artísticos propios de cada lugar, respetando y defendiendo como nuestro el patrimonio histórico. Y seremos un elemento dinamizador de lo autóctono protegiendo sus raíces y buscando la complicidad

de nuestros clientes en el descubrimiento y conservación de la riqueza cultural del destino.

Buscaremos que en todo el ciclo de vida de nuestro negocio se integren premisas de desarrollo sostenible. Especialmente aprovecharemos la oportunidad que suponen las nuevas inversiones y desarrollo de nuevos enclaves.

Queremos compartir nuestra apuesta por el desarrollo sostenible con nuestro cliente interno (los empleados), con nuestros proveedores, con nuestros clientes, con nuestros accionistas y con los propietarios de nuestros hoteles.

Queremos tener como cómplices a nuestros socios estratégicos y a todo el sector turístico a fin de que se sientan identificados con nuestra política de sostenibilidad. Buscaremos que nuestros proveedores adopten una política de mejora continua en relación a la integración de criterios de desarrollo sostenible en su negocio, tales como la justicia social, la minimización de su impacto ambiental y el desarrollo económico de los destinos. Confiamos en el trabajo en plataforma con todos nuestros grupos de interés y estamos preparados para ser un actor sectorial proactivo y respetuoso con la competencia, actuando desde la cooperación y el partenariado con los distintos actores sociales en la búsqueda de soluciones a las carencias medioambientales, sociales, y culturales que nos lleven a todos a una socie-

dad de responsabilidad compartida donde las necesidades de todos se cubran de manera equilibrada, justa y duradera.

Esta es nuestra visión del desarrollo sostenible. La suma de todos estos compromisos es lo que permitirá que nuestro sector y nuestra actividad sean generadores de oportunidades y de riqueza para las personas y los pueblos, escuchando a nuestros grupos de interés y acercándonos a ellos, protegiendo el medioambiente y los recursos naturales, aportando valor para hacer menores las diferencias sociales del mundo globalizado y conservando la diversidad cultural y el patrimonio cultural.

Nuestra apuesta por el desarrollo sostenible es una continua búsqueda del equilibrio entre las necesidades de las generaciones actuales y las necesidades de las generaciones futuras, el equilibrio entre el desarrollo económico, sociocultural y medioambiental y la preservación de los destinos, entre las demandas de nuestros diferentes grupos de interés. En Sol Meliá queremos contribuir y apoyar al desarrollo sostenible de las comunidades en las que estamos presentes y de las personas que en ellas se realizan, dejando un legado para que lo disfruten las generaciones futuras. En Sol Meliá no pretendemos ser la mejor empresa hotelera del mundo sino que queremos ser un referente para conseguir un mundo mejor.

Consejo de Administración de Sol Meliá  
En Palma, a 25 de noviembre de 2008.

# Anexo

## Panel de Expertos



La estrategia de diálogo y desarrollo sostenible contempla la creación de un Panel de Expertos para el contraste, la valoración y la crítica constructiva de las acciones de Sol Meliá en materia de desarrollo sostenible y responsabilidad social.

Con la creación de este Panel, Sol Meliá involucra y tiene en cuenta la voz de reconocidos expertos externos: personas físicas, profesionales independientes con experiencia en algún aspecto social, medioambiental y/o cultural y miembros de instituciones relevantes

del Tercer Sector con experiencia en el campo social, medioambiental y cultural.

Se trata de un espacio de confianza entre la Compañía y los grupos de interés donde se permite hablar libremente en la búsqueda de beneficios comunes. Este ejercicio implica el compromiso de responder a los requerimientos de los propios grupos de interés para habilitar un mecanismo de diálogo y asegurar que los requerimientos son tenidos en cuenta en la formulación de la estrategia de la empresa.

### PANELISTAS

<b>Antonio Millán Moyá</b>	Secretario General de la Federación Empresarial Española de Centros Especiales de Empleo
<b>Ignasi Carreras</b>	Director del Instituto de Innovación Social ESADE
<b>Isabel Roser Hernández</b>	Responsable del Programa de RSE Fundación Carolina
<b>Jaime Gregori Soler</b>	Director de Captación de Fondos y Colaboración con Empresas de Cruz Roja
<b>Javier Rey-Maqueira Palmer</b>	Profesor titular Universidad de Economía Aplicada Univeridad de las Islas Baleares
<b>Joaquín Tintoré Subirana</b>	Profesor de Investigación del CSIC en el IMEDEA (CSIC-UIB)
<b>Juan López de Uralde</b>	Director Ejecutivo Greenpeace España
<b>Luis Ignacio Ramallo Massanet</b>	Presidente Comisión Nacional Española de Cooperación con la UNESCO.
<b>María Rodríguez Sánchez</b>	Experta en RSE y Presidenta de Honor de CECU y Presidenta de CECU Madrid (Confederación Española de Consumidores y Usuarios)
<b>Paloma Escudero Pérez</b>	Directora Ejecutiva Unicef España
<b>Valentín Giró</b>	Fundación Natura
<b>Víctor Viñuales Edo</b>	Director Ecología y Desarrollo

El pasado noviembre se celebró el primer Panel de Expertos. La jornada se dividió en 4 sesiones y la sesión del día se basó en el análisis

de la Memoria de Sostenibilidad de 2008, con la identificación de los aspectos favorables y a mejorar.

### Aspectos positivos\*

- Papel en el que está impresa la Memoria
- El esfuerzo hecho para adaptarse a las directrices indicadas por la GRI
- La política hacia los proveedores locales
- La sinceridad, el talante y la voluntad que manifiesta por sí misma la Memoria
- Es una memoria ambiciosa, manifiesta una voluntad muy clara de aspectos nada habituales y hay un dato muy importante: la contratación realizada a centros especiales de empleo.

\* Sol Meliá contempla mantener estos puntos, puesto que han sido valorados como positivos a los Grupos de Interés

Aspectos a mejorar	¿ Qué hemos hecho ?
Necesidad de situar los datos en un contexto.	En la memoria de 2009 se han comparado todos los datos frente a los mismos datos del año anterior (en los casos en los que se disponía de la información), además de intentar contextualizarlos.
Exceso de información económica. Cuesta encontrar datos concretos sobre otros temas.	Se le ha dado más protagonismo a la sostenibilidad, el valor humano y medioambiental.
Se echan de menos resultados y tendencias desfavorables.	En los casos en los que los resultados reportados han sido peores en 2009 frente a 2008, se ha intentado explicar la diferencia.
Hay un exceso de información del corporativo central y un defecto de información de la vida de los hoteles.	Se ha intentado equilibrar más el volumen de información de las oficinas corporativas frente a las unidades de negocio, si bien aun se puede mejorar la proporción.
En el campo laboral, faltan datos de salarios por países así como datos de los directivos en cada país, qué proporción de ellos son locales y qué proporción son españoles. Hay que mejorar los indicadores sindicales.	Contestado en la memoria de 2009. Ver el capítulo Valor Humano.
Verificación externa. Habría que buscar hacer la verificación con compañías que no incluyan en sus comportamientos prácticas socialmente irresponsables.	El grado de aplicación de las directrices de GRI ha sido validado por la propia GRI. No se dispone aún de verificación externa.
Faltan evidencias objetivas del diálogo sistemático con los grupos de interés que viene explicado en la memoria.	Cada uno de los capítulos de la memoria va dirigido a cada uno de nuestros principales grupos de interés. En ellos se han descrito acciones concretas de relación con los mismos.
Incorporación de datos relativos a consumos por tipos de hotel.	No se ha podido incluir esta información en la memoria de 2009, pero se está trabajando para incluirla en la memoria de 2010.
Inclusión del grado de satisfacción de los clientes, así como datos sobre las consultas y reclamaciones de los clientes.	Dato incluido en el capítulo Valor Comercial.
Falta más información sobre el gobierno corporativo y eso hace que el documento pierda legitimidad.	Esta información se encuentra detallada en el Informe Financiero de la Compañía. El año pasado este dato no estaba bien referenciado en la Memoria de Sostenibilidad 2008 pero se ha corregido en la Memoria actual.
Incorporar más la temática local. Esto da más credibilidad y riqueza a la información.	Aunque se ha ampliado la información en este aspecto en la memoria de 2009, se está trabajando para ampliar esta información en la memoria de 2010.

# Anexo

## UNICEF y Gran Meliá Fénix: Proyecto *Plumpy Nut*



El hotel Gran Meliá Fénix, galardonado como "Hotel Solidario" en 2008 por su colaboración con A.L.P.A.N. (Programa de Alimentos para Necesitados), decidió aprovechar el importe de dicho premio para iniciar una colaboración piloto en el Proyecto *Plumpy Nut* de UNICEF, al objeto de testar diversos mecanismos, comprobar su efectividad y exportarlos a otros hoteles.

Este proyecto se centra en prevenir y tratar la malnutrición infantil mediante un "alimento terapéutico listo para usar" altamente nutritivo y hecho a base de frutos secos; una auténtica revolución en la lucha contra la malnutrición. Cada dosis de *Plumpy Nut* cuesta 0,32€; el tratamiento completo de cuatro semanas para un niño en situación de desnutrición severa supone 28€, con los que puede salvarse al niño del riesgo de morir por malnutrición. La colaboración desplegó varios mecanismos y acciones:

- El eje principal de esta iniciativa consistió en una colaboración de 1 €, con cargo directo a la factura de los clientes, a favor de UNICEF. Los clientes eran informados del proyecto con un folleto colocado sobre la cama al atardecer (1). A la salida del cliente del hotel, se le comunicaba el cargo del donativo, para descontarlo, en caso de que el cliente no deseara participar, o bien, invitarles a aumentar la aportación.

- Con el objetivo de implicar a todos los empleados en la colaboración con UNICEF, el proyecto se dio a conocer en la "Jornada de Puertas Abiertas", que habitualmente el hotel celebra con sus colaboradores y los familiares y amigos de éstos. En 2009 se tematizó con la

presentación de *Plumpy Nut* y de UNICEF. Se organizó una subasta benéfica y unos talleres de manualidades con el propósito de hacer partícipes a todos los asistentes en el objetivo solidario de la lucha contra la malnutrición. En años anteriores, se obsequiaba a todos los asistentes a la Jornada con un detalle como recuerdo que en esta ocasión se sustituyó por el Regalo Azul de UNICEF (2), equivalente al alimento terapéutico que dos niños necesitan durante un día.

- El 20 de noviembre, Día Mundial de la Infancia, 20 Aniversario de la Convención de los Derechos del Niño y la Campaña de Navidad, se aprovechó para reforzar la colaboración, mediante una presentación en la pantalla interactiva (3) del hall junto a un cartel (3) con una imagen y un mensaje. Por su parte, todos los empleados llevaron un lazo azul de UNICEF-UNIDOS POR LA INFANCIA junto a sus placas identificativas, lo que sirvió para sensibilizar a los propios empleados y a los clientes en su contacto con los mismos.

- En Navidad se decidió donar 5€ por cada comensal que disfrutase de la Cena de Gala de Fin de Año, así como las comidas de empresa celebradas en esas fechas.

- Las distintas acciones alentaron a los empleados a contribuir personalmente en el proyecto y, coincidiendo con la paga extra de Navidad, llegaron casi a igualar la cantidad aportada por los clientes en las Galas de Navidad.

Finalmente, el Gran Meliá Fénix multiplicó por 5 la cantidad recaudada por lo clientes, gracias también a lo recaudado en el Mercadillo Benéfico en el que se pusieron a disposición de los empleados, lencería y televisiones a sustituir por un precio simbólico. Gracias a esta aportación, UNICEF podrá suministrar el tratamiento completo a 328 niños en situación de desnutrición severa.

Este proyecto piloto de colaboración con UNICEF ha comenzado a exportarse a otros hoteles de la compañía, como el Meliá Barcelona, quien quiso sumarse a esta iniciativa solidaria a mediados de noviembre.

### Recaudación para UNICEF

	€
REGALO AZUL DE UNICEF	304,00
RECAUDACIÓN SUBASTA JORNADA PUERTAS ABIERTAS	738,00
APORTACIÓN CLIENTES	1.052,00
RECAUDACIÓN BANQUETES NAVIDAD	2.500,00
APORTACIÓN PAGA EXTRA NAVIDAD DE EMPLEADOS	1.000,00
DONACIÓN GRAN MELIÁ FÉNIX	5.365,00
<b>TOTAL APORTACIONES</b>	<b>10.959,00</b>



### (1) TEXTO FOLLETO INFORMATIVO A CLIENTES

AYÚDENOS A LUCHAR CONTRA LA MALNUTRICIÓN INFANTIL. Más de 3 millones de niños mueren cada año por malnutrición antes de cumplir 5 años. UNICEF trabaja en la prevención y tratamiento de este problema para reducir la mortalidad infantil. Si nos permite incrementar en 1€ la factura de su estancia, contribuiremos a proporcionar el alimento terapéutico a 1 niño durante 1 día. Con 10€, UNICEF adquiere el alimento terapéutico necesario para que 1 niño supere una situación de malnutrición severa. El Gran Meliá Fénix se compromete a duplicar la cifra total recaudada por clientes y empleados. MUCHAS GRACIAS POR SU AYUDA. JUNTOS, TODO ES POSIBLE. Si desea realizar un donativo superior o no desea participar en esta acción, por favor, comuníquelo al personal de Recepción.

### (2) TEXTO PARA REGALO A EMPLEADOS-REGALO AZUL DE UNICEF

Queridos amigos, Hemos querido que el recuerdo de nuestra "Jornada de Puertas Abiertas 2009", fuera diferente y solidario, y por eso hemos escogido el Regalo Azul de UNICEF. Gracias a él, hemos comprado por cada uno de vosotros 6 sobres de alimento terapéutico que UNICEF suministrará a niños que padecen desnutrición severa en países en vías de desarrollo.

### (3) PRESENTACIÓN PANTALLA INTERACTIVA Y CARTELERÍA

20 DE NOVIEMBRE DIA UNIVERSAL DEL NIÑO. UNIDOS POR LA INFANCIA, UNIDOS CONTRA LA MALNUTRICIÓN INFANTIL. SI QUIERE COLABORAR, COMUNÍQUELO AL PERSONAL DE RECEPCIÓN. MUCHAS GRACIAS POR SU AYUDA. JUNTOS, TODO ES POSIBLE.

# Anexo

## Cuadro de Mandos en Sol Meliá



El Cuadro de Mandos en Sol Meliá se presenta como una de las principales herramientas de gestión que dan soporte y seguimiento a la consecución de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico 2008-2010. El Cuadro de Mandos aglutina una visión global y holística de los principales objetivos de la compañía y su grado de consecución frente a las metas establecidas. Disponer de una herramienta consensuada y compartida por la organización permite dar relevancia a todas las áreas de la compañía a través de la selección de sus indicadores clave, en muchos casos no referenciados a un dato económico-financiero, sino a aspectos intangibles de la

propia organización. Esta visión global permite además favorecer y entender las relaciones causa-efecto entre indicadores.

Desde el punto de vista teórico-académico existen múltiples enfoques para la implantación del Cuadro de Mandos. Desde un enfoque basado principalmente en el seguimiento de métricas e indicadores (dashboard) hasta enfoques mucho más estructurados y complejos como el Cuadro de Mandos Integral (Balanced Scorecard) con sus cuatro perspectivas de análisis (financiera, de clientes, procesos y desarrollo de personas-aprendizaje).





En este sentido, el Cuadro de Mandos de Sol Meliá puede considerarse un modelo híbrido dentro de los enfoques anteriores. Si bien se dispone del marco conceptual y relacional para poder gestionar los resultados con un enfoque basado en el Cuadro de Mandos Integral, se ha optado por un modelo más práctico de acuerdo con las necesidades de información de la organización.

De esta forma, el cuadro de mandos de Sol Meliá se encuentra estructurado en base a las líneas estratégicas definidas, incorporando para cada una de ellas los principales indicadores relacionados con la consecución de los principales objetivos.

Adicionalmente, existe también un apartado centrado en los principales indicadores relacionados con los aspectos económico-financieros de la compañía. De esta forma, se aglutina bajo un único reporte toda la información clave de la compañía.

La actual coyuntura de mercado y el lanzamiento del Plan de Contingencia ha hecho

necesario evolucionar la utilidad del Cuadro de Mandos de Sol Meliá hacia el seguimiento de variables e indicadores más operativos ligados incluso a áreas o departamentos específicos.

Esta necesidad ha sido cubierta tanto con la adaptación de algunos de los apartados del Cuadro de Mandos existente así como con el desarrollo de Cuadros de Mandos Operativos, ligados a cada uno de los cuatro ejes de actuación del Plan de Contingencia.

Con el objetivo de comunicar y compartir los avances del conjunto de medidas incluidas en este plan, también se ha puesto a disposición del personal clave una sección en el Portal del Empleado que permite dar a conocer y divulgar al resto de la organización las iniciativas dentro de cada eje de actuación, así como informar trimestralmente sobre el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, asegurando además el alineamiento de todas las unidades de negocio y corporativas a la dirección de la empresa

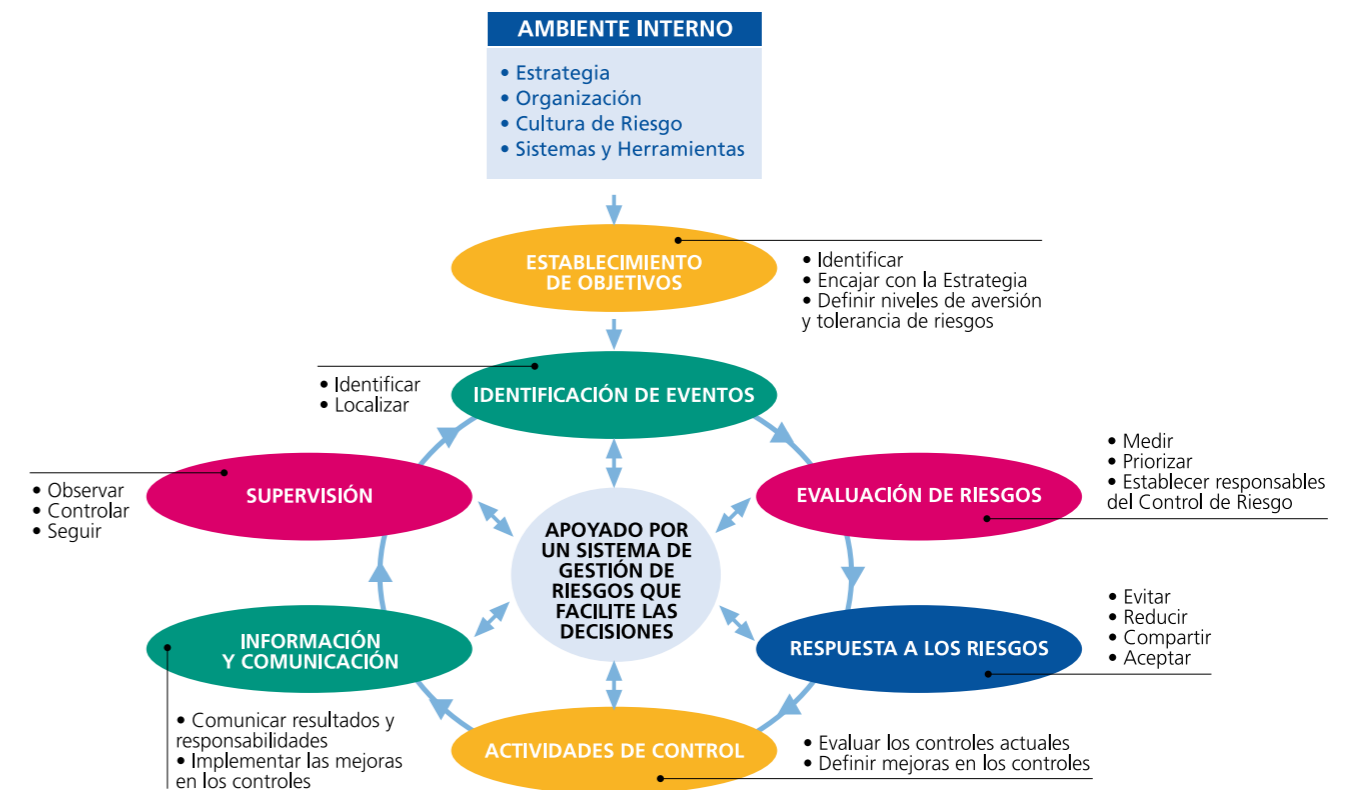
Uno de los cuatro ejes de actuación definidos por Sol Meliá para centrar la actividad de la Organización durante el ejercicio 2009 es el de garantizar la responsabilidad de la Gestión de Riesgos como elemento determinante en la actividad de la Compañía.

Como definición general, la cultura de riesgo es el conjunto de actitudes compartidas, valores y prácticas que caracterizan cómo la entidad enfrenta el riesgo en el "día a día", como un valor en sí mismo, sin que sea necesario que emerja de una norma.

Enmarcado dentro de este eje, durante el ejercicio 2009 se ha llevado a cabo la actualización del Mapa de Riesgos de Alto Nivel de Sol Meliá. Para ello, se ha contado con la colaboración, apoyo y asesoramiento de PricewaterhouseCoopers.

El modelo y enfoque metodológico de Gestión de Riesgos utilizado para la actualización del Mapa de Riesgos se basa en los ocho componentes del Marco Integral de Gestión de Riesgos (COSO II) que se ilustran a continuación:

### Marco Integral de Gestión de Riesgos



Consecuencia de las iniciativas llevadas a cabo al respecto del eje de actuación antes mencionado, además de haber obtenido un Mapa de Riesgos Actualizado, es el de haber elaborado un proceso estructurado, consistente y continuo, que es transversal a toda la Organización y que está encaminado a identificar, evaluar, medir y reportar las amenazas y oportunidades que afectan a la consecución o logro de sus objetivos.

Este proceso debe posibilitar, además, que todas las personas que componen la Organización mejoren la comprensión y gestión del riesgo. Esto permitirá que las decisiones que

se adopten en la Organización, sean decisiones informadas, existiendo a este respecto:

- Un conocimiento y una aceptación responsable del riesgo.
- Un apoyo a la Dirección en la toma de decisiones.
- Mejoras en los resultados.
- Una responsabilidad reforzada.

El gran reto, en el que ya se está trabajando, es el de la consolidación de una cultura de riesgo y control, que fluya desde la Dirección, hasta el resto de los niveles en la organización.

# Anexo

## Compañía Hotelera de la Biosfera



Sol Meliá ha sido la primera compañía certificada como Compañía Hotelera de la Biosfera. Esta certificación hotelera incluye requisitos sociales, medioambientales y culturales a nivel de toda la Compañía, y aplica dichos requisitos a la relación con todos los grupos de interés. Para llegar a la certificación, Sol Meliá ha superado un exhaustivo análisis de las actividades de la Compañía desde la perspectiva de la sostenibilidad turística:

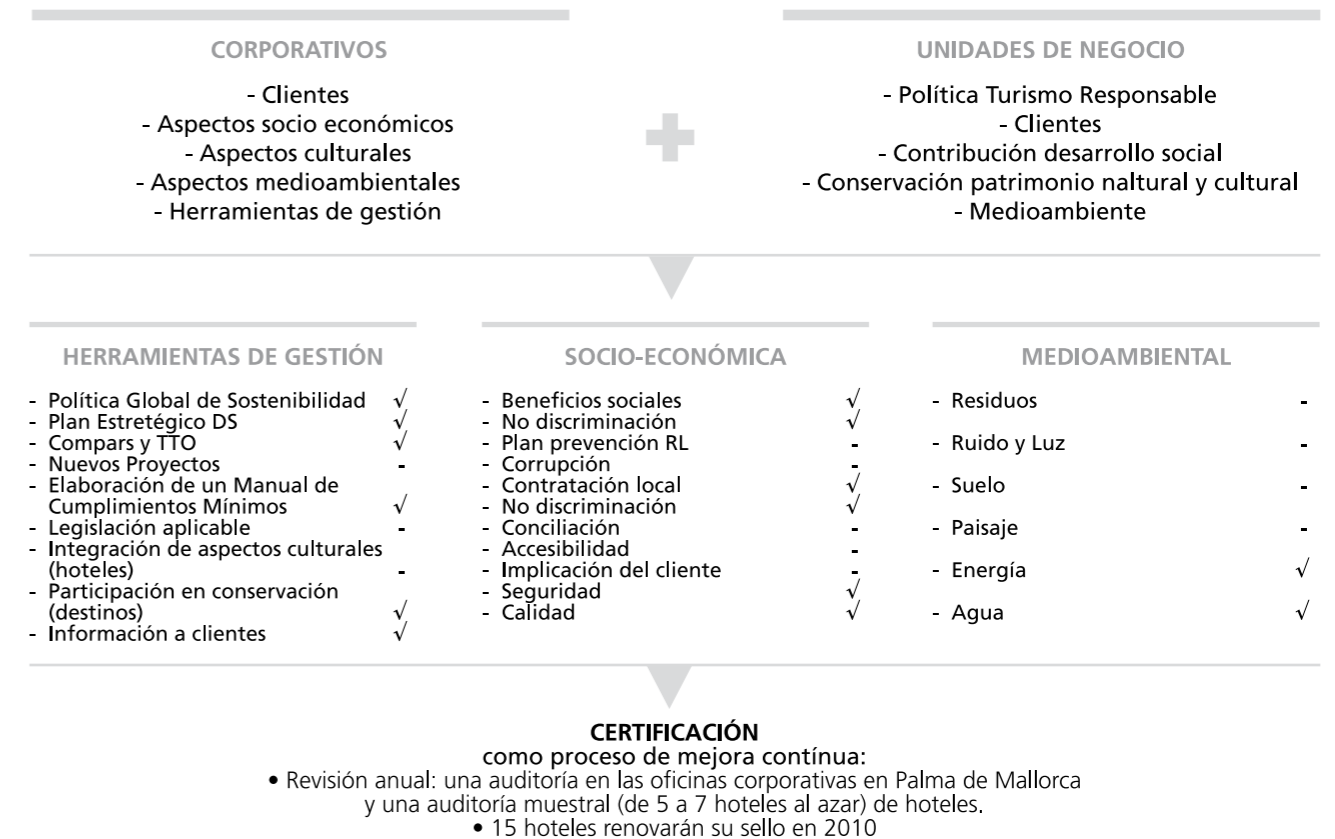
- Determinación de los aspectos medioambientales, socio-culturales y económicos afectados por la actividad de Sol Meliá, de cara a establecer su influencia en el entorno en que se desarrolla.

- Análisis de la política y los principios de actuación desarrollados por Sol Meliá en cuanto

a estos aspectos.

- Estudio de los criterios operacionales establecidos sobre las actividades y procesos generales de Sol Meliá: criterios de inversión, relación con los destinos, procesos de gestión en general, y de los criterios operacionales y de actuación de los hoteles en todos los ámbitos (laboral y social, de compras, de accesibilidad y no-discriminación, de implicación de los clientes, integración de cultura local, de consumo de energía y recursos, etc...)

Para ello se ha elaborado un Manual de Desarrollo Sostenible, de obligado cumplimiento para todos los hoteles de la Compañía, así como las áreas corporativas, y que contiene los criterios de actuación a seguir en materia social, medioambiental y cultural.



## Gran Meliá Palacio de Isora Hotel de la Biosfera



En verano de 2009 el Gran Meliá Palacio de Isora obtuvo la certificación Hotel de la Biosfera otorgada por el ITR (Instituto de Turismo Responsable). Este certificado refuerza, desde el punto de vista operacional, la apuesta por el desarrollo sostenible que se realizó desde la propia concepción y diseño del establecimiento.

Los esfuerzos de dicha apuesta pueden verse reflejados de forma resumida en las siguientes iniciativas y logros del hotel en materia de sostenibilidad en el año 2009:

### Gestión energética y de agua:

- Uso de energía geotérmica: evita la emisión de 1.390 toneladas anuales de CO<sub>2</sub>
- Sistema de Iluminación de bajo consumo y mediante tecnología LED: 11.600 bombillas LED y 3.700 de bajo consumo. Evitan la emisión de 296 toneladas de CO<sub>2</sub>
- Obtención de agua potable mediante desaladora y depuración en planta propia del agua residual.
- Reutilización de 18.250 m<sup>3</sup> de agua residual para el riego de jardines y cisternas de los aseos.

### Gestión de residuos y protección de flora y fauna:

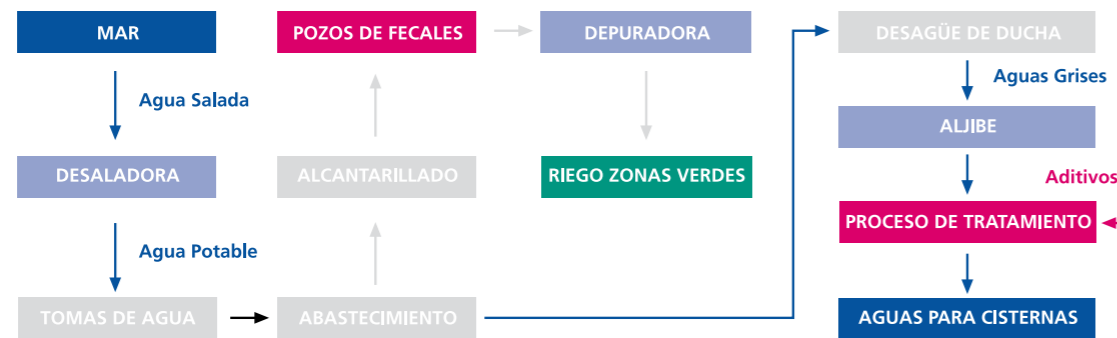
- Sistema de recogida selectiva, tanto para empleados como para los clientes (separación de residuos en habitaciones por las camareras de piso y 150 papeleras de recogida selectiva dispuestas en zonas comunes).

- Ejemplos de recogida y reciclaje (kg/mes): vidrio 1.000 kg, envases: 800 kg, papel y cartón 2.500kg, aceite vegetal: 450 kg, envases contaminados: 250kg.
- Inventario de especies de fauna y flora en estado de vulnerabilidad en el destino, fomentando el cultivo en los jardines de las especies vegetales autóctonas más afectadas.
- Restauración paisajística de la franja más próxima al litoral.
- Adscripción a las campañas de limpieza del litoral y senderos del Ayuntamiento de Guía de Isora

### Contribución al desarrollo sociocultural del destino:

- Fomento de la gastronomía de la zona mediante noche temática en el Restaurante Pan-gea.
- Promoción de cultura local por el Departamento de Actividades: taller de flores típicas canarias, petanca canaria, actuación de la banda municipal de Alcalá, etc.
- Incorporación de personal local y de alumnos en prácticas a través de acuerdo de contratación con los municipios colindantes y centros educativos locales.
- Publicidad de los comercios y servicios exteriores a través de una guía de servicios exteriores del municipio.
- Creación de una rambla de acceso al núcleo de Alcalá y al sector de la Jaquita, mejorando la accesibilidad, la movilidad y la seguridad del tráfico vial.

### Flujo de Autoabastecimiento Hídrico



## Estandarización de Iluminación Eficiente



**AHORRO Y EFICIENCIA ENERGÉTICA EN SOL MELIÁ**

Siguiendo en línea con el compromiso de Sol Meliá con el medioambiente y con su apuesta por el desarrollo sostenible, dentro del programa SAVE, de ahorro y eficiencia energética, durante el año 2009 se ha desarrollado el proceso de estandarización técnica de las lámparas y equipos de iluminación más eficientes en todos los hoteles de España. Adicionalmente se ha llevado a cabo un cambio en la gestión de compras de todo el material de iluminación de la Compañía con el objetivo de que sólo pueda ser adquirido el material estandarizado.

Se consiguen así ahorros energéticos y económicos, asociados a la disminución del consumo eléctrico y al mantenimiento, y una disminución de emisiones y residuos asociados, por el aumento de la vida útil de las lámparas. Todo ello sin necesidad de inversión y, en muchos casos, mejorando las condiciones de iluminación y confort actuales.

Como objetivo prioritario, se ha buscado sustituir el máximo número de lámparas incandescentes o halógenas por lámparas más eficientes, así como utilizar las opciones de fluorescencia y led, de menor consumo energético y mayor vida útil.

En términos generales, el proceso llevado a cabo durante la estandarización ha sido:

- 1- Sustituir incandescencia o halógenos por leds en zonas de gran número de horas de uso: supone un ahorro energético aproximado del 85%.
- 2- Sustituir incandescencia o halógenos por fluorescencia en el resto: supone un ahorro energético de aproximadamente el 70%.
- 3- Sustituir equipos y balastos electromagnéticos por electrónicos: supone un ahorro energético de aproximadamente el 25%.

Para ayudar al personal de los hoteles se ha realizado y distribuido a todos los hoteles, en colaboración con Philips, un Manual de Estandarización de Lámparas y Equipos. Este manual es una guía, en la que por zonas y tipo de lámparas, se facilita al hotel las alternativas estandarizadas más eficientes para sustituir las actuales luminarias instaladas. Se responden a las dudas más generales que pueden surgir y se indica a donde deben dirigirse las consultas más específicas. Además de este manual se envió diversa documentación técnica complementaria y se programaron visitas a todos los hoteles por parte de técnicos especialistas en iluminación para reforzar el proceso.



## México: Colaboración en la protección de tortugas marinas



México es uno de los países con mayor número de tortugas marinas en el mundo. De las siete especies existentes, seis habitan en los mares mexicanos y además, nacen en sus playas.

Las tortugas marinas, pasan la mayor parte de su vida en el océano pero las hembras adultas regresan a tierra firme para poner sus huevos en las playas. Las crías, nada más nacer deben desplazarse rápidamente desde el nido hasta el mar evitando a los depredadores y encontrando alimento por sus propios medios.

Las distintas especies existentes de tortugas marinas se encuentran amenazadas de extinción, debido a la sobreexplotación de la que

son objeto para conseguir sus caparazones, su carne, su piel o sus huevos, a las muertes por capturas accidentales en redes de pesca, así como por la destrucción de playas y sus lugares de alimentación en el mar.

La actividad turística puede contribuir negativamente a reducir las poblaciones de tortugas marinas, principalmente a través de la degradación y/o destrucción de las playas en las que desovan o por la contaminación lumínica que puede afectar al comportamiento de las hembras adultas que nidifican y atraer la atención de las crías recién nacidas apartándolas de su camino al mar.

Pero el turismo puede y debe ser también una

de las claves para preservar estas especies, haciéndolas parte del atractivo turístico del destino, preservando su hábitat natural y evitando su degradación, así como colaborando de forma activa en la vigilancia y protección de los nidos y las crías.

En 2009, de los 9 hoteles de Sol Meliá presentes en México, 6 de ellos colaboraron en la protección y conservación de más de 4.000 ejemplares de tortugas marinas de las especies Blanca (*Chelonia mydas*) y Golfina (*Lepidochelys olivacea*).

Si bien la forma de colaborar ha variado de unos hoteles a otros, se distinguen dos tipos

esenciales de actividades:

- Participación de los huéspedes en la suelta al mar de crías recién nacidas. La importancia de esta acción radica en la sensibilización de los clientes, especialmente los niños, pues se suele incluir una charla informativa sobre las tortugas, su ciclo de vida y la importancia de su preservación.

- Colaboración activa en la protección de nidos y crías. Los establecimientos cuyas playas adyacentes son usadas por las tortugas para nidificar, colaboran con la policía municipal ecológica a proteger y vigilar los nidos y las crías recién nacidas que surgen de cada eclosión.

### Resumen de iniciativas de los hoteles de México en apoyo de las especies de tortugas marinas Blanca y Golfina:

*Chelonia mydas* (Tortuga Blanca). Incluida en la categoría de *En peligro (EN)* en la Lista Roja de Especies Amenazadas de la IUCN. Población estimada: aproximadamente 203.000 hembras anidantes\*.

Establecimiento	Nº de ejemplares	Clientes implicados	Empleados implicados	Tipo de colaboración
Paradisus Riviera Cancún	110 huevos 25 crías	0	5	Protección de nidos. Protección de crías recién nacidas.
Gran Meliá Cancún	1879 crías	1600	ND	Participación de clientes en la suelta al mar de las crías. Charla informativa a clientes
ME Cancún	1800	650	15	Preparación y cuidado de zonas de nidificación Protección de crías recién nacidas. Participación de clientes en la suelta al mar de las crías. Capacitación de empleados para el cuidado y manejo de las crías (formación del ayuntamiento)

*Lepidochelys olivacea* (Tortuga Golfina). Incluida en la categoría de *Vulnerable (VU)* en la Lista Roja de Especies Amenazadas de la IUCN. Población estimada: aproximadamente 800.000 hembras anidantes\*.

Establecimiento	Nº de ejemplares	Clientes implicados	Empleados implicados	Tipo de colaboración
Meliá Azul Ixtapa	150 crías	1200	30	Participación de clientes en la suelta al mar de las crías. Charla informativa a clientes
Meliá Puerto Vallarta	262 crías	220	9	Protección y cuidado de nidos Participación de clientes en la suelta al mar de las crías.
Meliá Cabo Real	100 crías	100	ND	Participación de clientes en la suelta al mar de las crías.

\* © 2009 WWF (panda.org). Algunos derechos reservados.

## La Sostenibilidad en los hoteles de Brasil



Brasil es un país que por sus peculiaridades socioculturales está especialmente sensibilizado en materia de sostenibilidad.

Las acciones de Sol Meliá Brasil en materia de sostenibilidad se basan en el apoyo a las actividades de desarrollo local y sostenible alrededor de los establecimientos de la Compañía, atendiendo a las personas y comunidades que necesitan ayuda.

En 2009 los principales proyectos en los que se enfocaron esfuerzos fueron los siguientes:

**Cidade do Saber:** Es un proyecto con una unidad móvil adaptada especialmente para alojar actividades culturales y educativas, que se desplaza a lo largo de la ciudad de Camaçari, y cuenta con ordenadores y un salón de juego para el desarrollo de los niños. Cidade do Saber propone la inclusión social por medio de la educación, el deporte y la cultura, intentando disminuir la desigualdad social. El proyecto ya cuenta con 1.213 matriculados.

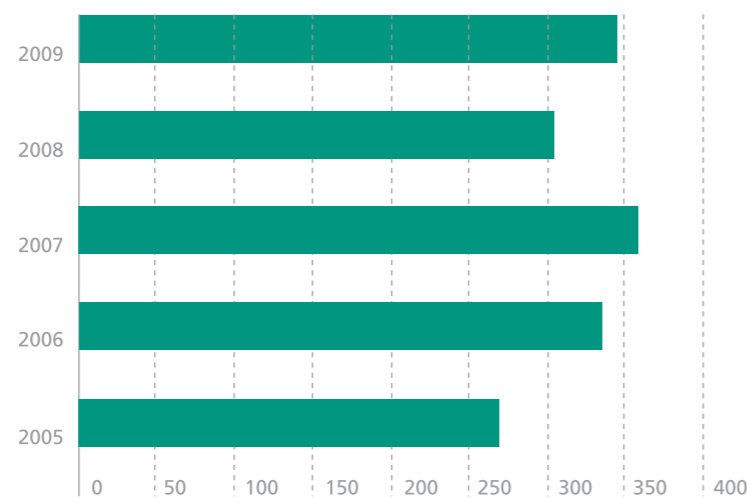
**WWF Brasil:** Después de más de 5 años de acuerdos individuales, Sol Meliá estableció en 2007 un acuerdo corporativo, para todos

los hoteles de Brasil, con WWF Brasil. Con este acuerdo, Sol Meliá invita a sus clientes a participar voluntariamente en el proyecto de WWF Brasil donando R\$1,00 en su factura al dejar el hotel. En 2009 se recaudaron R\$ 101.777,83 (38.565 €). Además se colabora con la venta de productos de la institución en los hoteles.

**CEDECA-BA:** Dentro del marco del proyecto corporativo internacional de la lucha contra la explotación sexual infantil, y en colaboración con CEDECA (Centro de Defesa da Criança e do Adolescente Yves de Roussan), se llevó a cabo, entre 2007 y 2008, la formación del personal en la red de Brasil. Tras el éxito de esta iniciativa, se realizaron diversas iniciativas de recaudación de fondos para la ONG, resultando en un total de R\$ 13.046,91 (5.515 €) donados a su favor en 2009.

**Fundação Abring:** En octubre de 2009 se firmó el acuerdo de colaboración con esta fundación, reconocida defensora de los derechos de los niños y adolescentes durante los últimos 19 años, en el que se prevé el cumplimiento de los "5 compromisos" para que la empresa sea certificada como "Amiga de los Niños".

### Acciones desarrolladas en Brasil



## Programa de Dirección Interno



### PDI

En febrero del 2009 se inició la séptima edición del Programa de Dirección Interno (P.D.I.).

#### ¿ En qué consiste ?

El PDI es un programa de formación teórica y práctica en los hoteles de Sol Meliá, de 18 meses de duración, con el objetivo de formar a futuros Directores de Hotel para hacer frente a la expansión de nuestra Compañía.

Durante el programa los candidatos deben adquirir los conocimientos y competencias suficientes para poder desempeñar el puesto de Subdirector de Hotel en Sol Meliá en el plazo aproximado de un año y medio.

#### ¿ A quién va dirigido ?

Puede presentarse al proceso de selección cualquier empleado de Sol Meliá que cumpla los siguientes requisitos:

- Ser empleado de Sol Meliá, en cualquier puesto, con una antigüedad mínima de 18 meses.
- Poseer titulación universitaria (de grado medio o superior) o formación equivalente en Escuelas de Hostelería.
- Dominio del castellano o inglés y nivel alto de otro idioma: castellano, inglés, alemán, francés, etc.
- Movilidad geográfica: total disponibilidad para viajar y cambiar el lugar de residencia.

#### ¿Cómo es el proceso de selección?

El proceso de selección se realiza a lo largo de dos semanas y consiste en la realización de un curso de formación en el cual se intercalan diferentes tipos de pruebas con las que se pretende evaluar si los candidatos presentan indicadores suficientes de las diferentes competencias que conforman el perfil del Director de Hotel en Sol Meliá.

#### ¿Cómo se desarrolla el programa?

El Programa consta de 2 fases, cuya duración depende siempre de la trayectoria, perfil y evolución de cada participante:

- **Primera fase:** formación práctica en todos los departamentos de un hotel con el objetivo de conocer su estructura y funcionamiento. Duración aproximado de 12 meses.
- **Segunda fase:** prácticas como Subdirector de hotel. Duración aproximada de 6 meses.

A lo largo de estos 18 meses de Programa, los alumnos reciben formación durante 2 semanas para profundizar en las Herramientas de Gestión y Habilidades Directivas del curso selectivo.

En total se han realizado hasta la actualidad 198 Planes de Desarrollo y se han organizado acciones formativas para 108 personas.

## Compromiso cultural en Italia



Desde el 1 de marzo de 2007 Sol Meliá opera con FAI (Fondo per l'Ambiente Italiano). En esta fecha obtuvo la Certificación Corporativa y la mención **Donante Oro Corporativo de la FAI**.

FAI es una fundación creada en 1976 gracias al entusiasmo de un pequeño grupo de personas, con el único propósito de ayudar, proteger y valorizar la herencia artística y medioambiental de Italia. Como fondo privado sin fines de lucro, FAI recibe terrenos de valor histórico, artístico y medioambiental a través de donaciones, legados o en forma de préstamo para su restauración y apertura al público, asegurando así que todas las personas puedan disfrutarlos. Desde sus comienzos, la FAI ha realizado grandes esfuerzos para asegurar la recuperación de valores monumentales y medioambientales en Italia, creando las bases no sólo para denunciar abusos, sino especialmente para "hacer algo positivo". Esta forma de actuación se consolidó a través de la adquisición, por medio de donaciones o legados, de prestigiosas casas históricas, castillos y áreas de una gran belleza natural. La propiedad directa y el manejo de las mismas, han ayudado a salvar esta herencia de la negligencia y el abandono, previniendo la pérdida de la identidad histórica y evitando la expropiación de mobiliario o cualquier destrucción de naturaleza irreparable. La propiedad directa y el cuidado de estas adquisiciones ayudan a devolver la vida a la herencia cultural italiana para ser disfrutadas por todos y, a través de un manejo inteligente, devolver a futuro estos sitios a sus comunidades.

La FAI está activa en toda Italia y cuenta con una importante red de delegaciones que, gracias al trabajo apasionado de cerca de 1.000 delegados voluntarios, organizan eventos culturales con el objetivo de difundir sus ideales, pidiendo colaboración a los ciudadanos a

través de membresías y recogiendo contribuciones para ayudar a la Fundación. También busca acercarse a las nuevas generaciones, proponiendo numerosas actividades en los colegios y prestando especial atención a los niños, en eventos realizados en estos lugares.

Sol Meliá Italia se unió a la FAI como Donante Oro Corporativo, garantizando su propio compromiso cultural a través de su imagen, para apoyar a la FAI y conseguir además importantes beneficios y herramientas de trabajo. Además de las contribuciones realizadas para ayudar a la asociación a preservar y valorizar la herencia cultural y natural de Italia, las compañías involucradas con el programa Donante Oro Corporativo, forman parte de un exclusivo grupo compuesto por Empresas, Instituciones y Asociaciones. Algunos de los contribuyentes de la FAI Donante Oro Corporativo son BMW, Pirelli, Ikea Italia y Telecom Italia, entre otros.

Entre las propiedades más importantes de la FAI, restauradas y abiertas al público están:

- Avio Castle between Verona and Trento
- Torba Monastery
- Hamlet of San Fruttuoso
- Manta Castle
- Grumello Castle
- Villa Menafoglio
- Kolymbetra Garden
- Gregorian Villa Park
- Villa Necchi Campiglio

A cambio de la membresía FAI Donante Oro Corporativo Sol Meliá ofrece 15 estancias todo Incluido al año en cualquiera de sus hoteles en Italia. Organiza reuniones y eventos importantes y recibe 4 membresías FAI y 100 ticket válidos para acceso a cualquiera de los monumentos asociados.



## Programa de Fidelidad Tarjeta mas



El programa de fidelidad **mas** forma parte de los sistemas de relación entre la Compañía y el cliente. Con el cumplimiento de su 15º aniversario el programa se afianza como uno de los pilares de Sol Meliá, contando con más de 2 millones de clientes en todo el mundo que demuestran su fidelidad a la Compañía día a día.

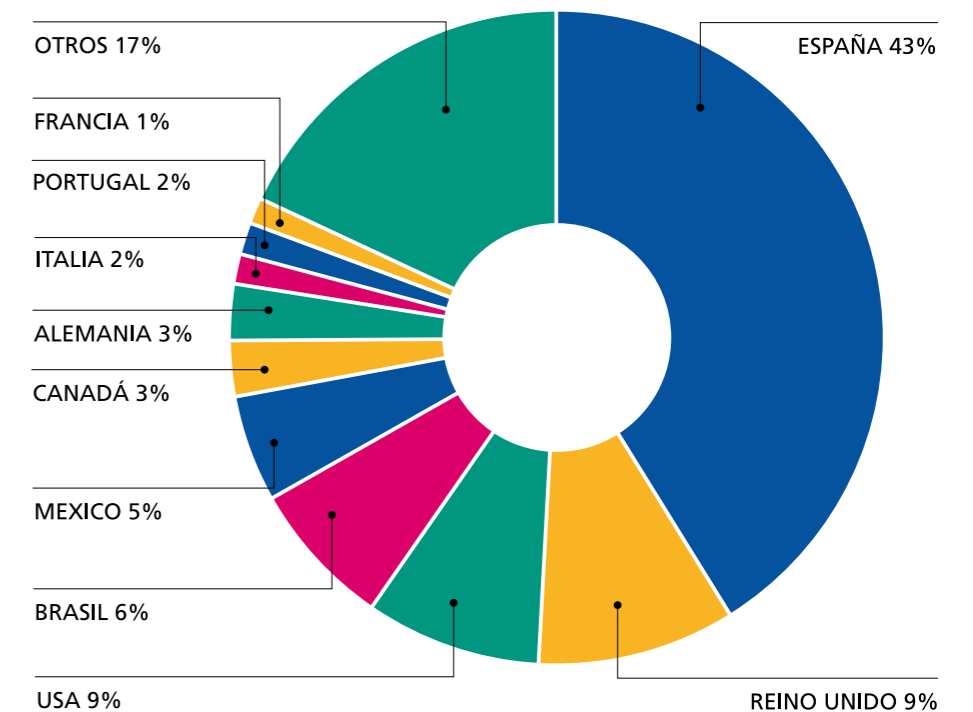
Aproximadamente 500 clientes **mas** llevan con nosotros desde el inicio del programa, siendo fieles y regresando a los hoteles de Sol Meliá durante 15 años, desde el primer día.

Así mismo el programa de fidelidad **mas**

muestra su constante apoyo a todas las acciones llevadas a cabo por la Compañía, referentes a acción social, a través de su boletín mensual, solicitando la colaboración de todos los clientes **mas** con donaciones de puntos a las organizaciones con las que Sol Meliá tiene acuerdo.

Adicionalmente se usa el boletín mensual para comunicar a todos los clientes **mas** las novedades respecto a avances y acciones relacionadas con la sostenibilidad en Sol Meliá, como fue el caso de la certificación de Compañía Hotelera de la Biosfera, que se hizo llegar a todos nuestros clientes **mas**.

Más de 2 millones de clientes "mas"





La sensibilización con respecto a la sostenibilidad se extiende a todos los hoteles de Sol Meliá. El caso práctico del Meliá Barcelona es un ejemplo muy representativo. Su involucración en todos los aspectos de la sostenibilidad muestra la importancia de la interacción con el entorno en que los hoteles de Sol Meliá desarrollan su actividad. A continuación se describen las acciones más importantes realizadas a lo largo del 2009:

### Sociales

- Colaboración con la Fundación Pequeño Deseo con la donación de estancias para niños con enfermedades terminales que desean cumplir un deseo. En 2009 se cedieron un total de 12 estancias.
- Donación de uniformidad antigua del hotel a Roba Amiga.
- Donación por parte de los empleados del hotel de ropa usada y juguetes en buen estado a la Fundació Formació i Treball. En total se donaron 58 kg en 2009.
- Participación en el proyecto Plumpy Nut (UNICEF) de diciembre de 2009 a febrero de 2010: contra la malnutrición infantil en Etiopía - incremento de 1 € en la factura de cada huésped. Recaudación: 1.189 €
- Venta de Menús Solidarios: aportación de 12€ por cada 3 menús vendidos. La recaudación destinó al proyecto Compra de material didáctico para las aldeas de Brasil, de Intermon Oxfam.
- En el día del aniversario de cada uno de los empleados del hotel se les hace entrega de postales de felicitación de diferentes ONGs, como Unicef, Payasos sin fronteras, Fundación Pequeño Deseo, son un mensaje sobre importancia del compromiso con el medioambiente. Esta felicitación es firmada por la Directora General, el/la Jefe/a Departamento y el Responsable de Acción Social.
- Cesión de activos:
  - sala de reuniones, con audiovisuales incluidos, a Intermón Oxfam para eventos internos del 13 al 23 de noviembre.
  - sala de actos, con audiovisuales incluidos, para una cena de la Fundació Campaner, el 27 de noviembre de 2009.
  - sala de reuniones, con audiovisuales incluidos, para la Presentación del Calenda-

- rio 2010 de la Fundación Talita (cesión de sala y audios sin cargo)
- Venta de Calendarios de 2010 de la Fundación Talita y compra de entradas para acceder a la presentación.
- Formación en "Enfermedad Celíaca"

### Medioambientales

- Recaudación de 4.052,94 por la venta de materiales antiguos del hotel (colchones, mantas, almohadas, etc.) a empleados del hotel y empresa TROC (compraventa 2ª mano). El importe recaudado en 2009, se destinará a la plantada de árboles en la ribera del río Llobregat, zona Rubí, junto con ACCIO NATURA en octubre de 2010, creando el EL BOSQUE DEL MELIÁ BARCELONA.
- Contratación de una empresa de mensajería sostenible (TREVOL), que realiza los encargos en bicicleta o en coches propulsados por biodiesel.
- Formación "Conceptos básicos sobre Calderas"

### Culturales

- Formación en equipos de emergencia.
- Formación en primeros auxilios.
- Formación en manipulación productos químicos e higiene alimentaria.
- Presentación de la Guía contra la Explotación Infantil.
- Presentación del video sobre el calentamiento global "Una verdad incómoda".
- Formación en "Trato hacia personas con discapacidad"
- Presentación y Formación "Limpieza Habitaciones"
- Formación "Calidad en Atención al cliente"
- Producción de puntos de lectura con las imágenes más destacadas de la arquitectura de Barcelona.
- Realización de campañas internas de concienciación hacia los empleados: asistencia de la responsable de medioambiente a las reuniones departamentales mensuales; distribución de Información visual sobre los objetivos de cumplimiento energético: pósters colocados en zonas internas (ascensores montacargas, vestuarios, portería personal, etc).

## Indicadores GRI

ASPECTO	TIPO INDICADOR	Nº INDICADOR	INDICADORES GRI	LOCALIZACIÓN
<b>VISIÓN Y ESTRATEGIA</b>				
Estrategia y Análisis	Central	1.1	Declaración del máximo responsable de la toma de decisiones de la organización sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y su estrategia.	2
Estrategia y Análisis	Central	1.2	Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades.	2
<b>PERFIL</b>				
<b>Perfil de la organización</b>				
Perfil de la organización	Central	2.1	Nombre de la organización	1
Perfil de la organización	Central	2.2	Principales marcas o servicios	11
Perfil de la organización	Central	2.3	Estructura operativa de la organización, incluidas las principales divisiones, entidades operativas, filiales y negocios conjuntos (joint ventures)	11; Informe Financiero 83, 86
Perfil de la organización	Central	2.4	Localización de la sede principal de la organización.	69
Perfil de la organización	Central	2.5	Número de países en los que opera la organización y nombre de los países en los que desarrolla actividades significativas o los que sean relevantes específicamente con respecto a los aspectos de sostenibilidad tratados en la memoria.	1
Perfil de la organización	Central	2.6	Naturaleza de la propiedad y forma jurídica	Informe Financiero 54
Perfil de la organización	Central	2.7	Mercados servidos (incluyendo el desglose geográfico, los sectores que abastece y los tipos de clientes/beneficiarios).	1
Perfil de la organización	Central	2.8	Dimensiones de la organización informante incluido número de empleados, ventas netas o ingresos netos, capitalización total desglosada en término de deuda y patrimonio neto, cantidad de productos o servicios prestados, activos totales, propietario efectivo y desglose por país/región de las ventas/ ingresos por países/ regiones que constituyan un 5% o más de los ingresos totales, de los costes por países/regiones que constituyan un 5% o más de los ingresos totales.	1
Perfil de la organización	Central	2.9	Cambios significativos durante el período cubierto por la memoria en el tamaño, estructura y propiedad de la organización, incluidos la localización de las actividades o cambios producidos en las mismas, aperturas, cierres y ampliación de instalaciones; y los cambios en la estructura del capital social y de otros tipos de capital, mantenimiento del mismo y operaciones de modificación del capital (para organizaciones del sector privado).	1, 47
<b>Alcance de la Memoria de Sostenibilidad</b>				
Perfil de la organización	Central	2.10	Premios y distinciones recibidos durante el período informativo.	11
<b>Parámetros de la Memoria</b>				
Perfil de la Memoria	Central	3.1	Período cubierto por la información contenida en la memoria.	70
Perfil de la Memoria	Central	3.2	Fecha de la memoria anterior más reciente.	70
Perfil de la Memoria	Central	3.3	Ciclo de presentación de memorias (anual, bienal, etc.)	70
Perfil de la Memoria	Central	3.4	Punto de contacto para cuestiones relativas a la memoria o su contenido.	70
Alcance y Cobertura de la Memoria	Central	3.5	Proceso de definición del contenido de la memoria, incluido: la determinación de la materialidad, la prioridad de los aspectos incluidos en la memoria y la identificación de los grupos de interés que la organización prevé que utilicen la memoria.	70
Alcance y Cobertura de la Memoria	Central	3.6	Cobertura de la memoria. (países, filiales, instalaciones arrendadas...)	1, 70
Alcance y Cobertura de la Memoria	Central	3.7	Indicar la existencia de limitaciones del alcance o cobertura de la memoria.	70
Alcance y Cobertura de la Memoria	Central	3.8	La base para incluir información en el caso de negocios conjuntos (JV), filiales, instalaciones arrendadas, actividades subcontratadas y otras entidades que puedan afectar significativamente a la comparabilidad entre periodos y/o entre organizaciones.	Informe Financiero 16, 17
Alcance y Cobertura de la Memoria	Central	3.9	Técnicas de medición de datos y bases para realizar los cálculos, incluidas las hipótesis y técnicas subyacentes a las estimaciones aplicadas en la recopilación de indicadores y demás información de la memoria.	70
Alcance y Cobertura de la Memoria	Central	3.10	Descripción del efecto que pueda tener la reexpresión de información perteneciente a memorias anteriores, junto con las razones que han motivado dicha reexpresión.	70
Alcance y Cobertura de la Memoria	Central	3.11	Cambios significativos relativos a periodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración aplicados en la memoria.	70



ASPECTO	TIPO INDICADOR	Nº INDICADOR	INDICADORES GRI	LOCALIZACIÓN
<b>Índice del contenido GRI</b>				
Alcance y Cobertura de la Memoria	Central	3.12	Tabla que indica la localización de los contenidos básicos en la memoria.	Índice
<b>Verificación</b>				
Verificación	Central	3.13	Política y práctica actual en relación con la solicitud de verificación externa de la memoria. Si no se incluye el informe de verificación en la memoria de sostenibilidad, se debe explicar el alcance y la base de cualquier otra verificación externa existente. También se debe aclarar la relación entre la organización informante y el proveedor o proveedores de la verificación.	70
<b>Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés</b>				
Gobierno	Central	4.1	La estructura de gobierno de la organización, incluyendo los comités del máximo órgano de gobierno responsable de tareas tales como la definición de la estrategia o la supervisión de la organización.	14
Gobierno	Central	4.2	Ha de indicarse si el presidente del máximo órgano de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo.	14
Gobierno	Central	4.3	En aquellas organizaciones que tengan estructura directiva unitaria, se indicará el número de miembros del máximo órgano de gobierno que sean independientes o no ejecutivos.	15
Gobierno	Central	4.4	Mecanismos de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno.	51
Gobierno	Central	4.5	Vínculo entre la retribución de los miembros del máximo órgano del máximo órgano de gobierno, altos directivos y ejecutivos (incluidos los acuerdos de abandono del cargo) y el desempeño de la organización (incluido su desempeño social y ambiental).	14; Informe Financiero 115, 116
Gobierno	Central	4.6	Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno.	15; Informe Financiero 128
Gobierno	Central	4.7	Procedimientos de determinación de la capacitación y experiencia exigible a los miembros del máximo órgano de gobierno para poder guiar la estrategia de la organización en los aspectos sociales, ambientales y económicos.	14; Informe Financiero 118
Gobierno	Central	4.8	Declaración de misión y valores desarrolladas internamente, códigos de conducta y principios relevantes para el desempeño económico, ambiental y social, y el estado de su implementación.	4, 9, 43
Gobierno	Central	4.9	Procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión, por parte de la organización, del desempeño económico, ambiental y social, incluidos riesgos y oportunidades relacionadas, así como la adherencia o cumplimiento de los estándares acordados a nivel internacional, códigos de conducta y principios.	14
Gobierno	Central	4.10	Procedimientos para evaluar el desempeño propio del máximo órgano de gobierno, en especial con respecto al desempeño económico, ambiental y social.	15
<b>Compromisos con iniciativas externas</b>				
Gobierno	Central	4.11	Descripción de cómo la organización ha adoptado un planteamiento o principio de precaución.	18
Gobierno	Central	4.12	Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente, así como cualquier otra iniciativa que la organización suscriba o apruebe.	6, 18
Gobierno	Central	4.13	Principales asociaciones a las que pertenezca (tales como asociaciones sectoriales) y/o entes nacionales e internacionales a las que la organización apoya y: esté presente en los órganos de gobierno, participe en proyectos o comités, proporcione una financiación importante que exceda las obligaciones de los socios, tenga consideraciones estratégicas.	6
<b>Participación de los grupos de interés</b>				
Participación de los grupos de interés	Central	4.14	Relación de grupos de interés que la organización ha incluido.	4
Participación de los grupos de interés	Central	4.15	Base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se compromete.	4, 70
Participación de los grupos de interés	Central	4.16	Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés, incluida la frecuencia de su participación por tipos y categoría de grupos de interés.	5
Participación de los grupos de interés	Central	4.17	Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés y la forma en la que ha respondido la organización a los mismos en la elaboración de la memoria.	5
<b>Participación de los grupos de interés</b>				
Información sobre el enfoque de la dirección	Central	EC	Información sobre el enfoque de la dirección EC	1, 20, 53
Información sobre el enfoque de la dirección	Central	EN	Información sobre el enfoque de la dirección EN	17, 71, 81
Información sobre el enfoque de la dirección	Central	EN	Información sobre el enfoque de la dirección LA	30, 33, 36, 38, 40
Información sobre el enfoque de la dirección	Central	EN	Información sobre el enfoque de la dirección HR	38, 40, 63
Información sobre el enfoque de la dirección	Central	EN	Información sobre el enfoque de la dirección SO	15, 40, 41, 55, 71
Información sobre el enfoque de la dirección	Central	EN	Información sobre el enfoque de la dirección PR	55, 57, 60, 61

ASPECTO	TIPO INDICADOR	Nº INDICADOR	INDICADORES GRI	LOCALIZACIÓN
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO ECONÓMICO</b>				
Desempeño económico	Principal	EC1	Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costes de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos.	53
Desempeño Económico	Principal	EC2	Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático	No disponible
Desempeño Económico	Principal	EC3	Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales.	33
Desempeño Económico	Principal	EC4	Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos.	53
<b>Presencia en el mercado</b>				
Presencia en el mercado	Adicional	EC5	Rango de las relaciones entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	34
Presencia en el mercado	Principal	EC6	Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	64
Presencia en el mercado	Principal	EC7	Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	33
Presencia en el mercado	Principal	EC8	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bono, o en especie.	53, 61
Impactos económicos indirectos	Adicional	EC9	Entendimiento y descripción de los impactos económicos indirectos significativos, incluyendo el alcance de dichos impactos.	52
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO AMBIENTAL</b>				
Materiales	Principal	EN1	Materiales utilizados, por peso o volumen.	No disponible
Materiales	Principal	EN2	Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorizados.	No disponible
Energía	Principal	EN3	Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias.	No disponible
Energía	Principal	EN4	Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias.	No disponible
Energía	Adicional	EN5	Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia.	
Energía	Adicional	EN6	Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables, y las reducciones en el consumo de energía como resultado de dichas iniciativas.	
Energía	Adicional	EN7	Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas con dichas iniciativas.	No disponible
<b>Agua</b>				
Agua	Adicional	EN8	Captación total de agua por fuentes.	
Agua	Adicional	EN9	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.	No disponible
Agua	Adicional	EN10	Porcentaje de volumen total de agua reciclada y reutilizada.	22
<b>Biodiversidad</b>				
Biodiversidad	Principal	EN11	Descripción de terrenos adyacentes o ubicados dentro de espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas. Indíquese la localización y el tamaño de terrenos en propiedad, arrendados, o que son gestionados, de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a áreas protegidas.	24
Biodiversidad	Principal	EN12	Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, productos y servicios en áreas protegidas y en áreas de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a las áreas protegidas.	No disponible
Biodiversidad	Adicional	EN13	Hábitats protegidos o restaurados.	25
Biodiversidad	Adicional	EN14	Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad.	24
Biodiversidad	Adicional	EN15	Número de especies, desglosadas en función de su peligro de extinción, incluidas en la Lista Roja de la IUCN y en listados nacionales y cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones según el grado de amenaza de la especie.	No disponible
<b>Emisiones, vertidos y residuos</b>				
Emisiones, vertidos y residuos	Principal	EN16	Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso.	20
Emisiones, vertidos y residuos	Principal	EN17	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso.	No disponible
Emisiones, vertidos y residuos	Adicional	EN18	Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas.	19, 20
Emisiones, vertidos y residuos	Principal	EN19	Emisiones de sustancias destructoras de la capa ozono, en peso.	20

ASPECTO	TIPO INDICADOR	Nº INDICADOR	INDICADORES GRI	LOCALIZACIÓN
Emisiones, vertidos y residuos	Principal	EN20	NO, SO y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso.	20
Emisiones, vertidos y residuos	Principal	EN21	Vertimiento total de aguas residuales, según su naturaleza y destino.	22
Emisiones, vertidos y residuos	Principal	EN22	Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento.	23
Emisiones, vertidos y residuos	Principal	EN23	Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos.	22
Emisiones, vertidos y residuos	Adicional	EN24	Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos según la clasificación del Convenio de Basilea, anexos, I, II, III y VIII y porcentaje de residuos transportados internacionalmente.	No aplica
Emisiones, vertidos y residuos	Adicional	EN25	Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados, afectados significativamente por vertidos de agua y aguas de escorrentía de la organización informante.	25
<b>Productos y servicios</b>				
Productos y servicios	Principal	EN26	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducción de ese impacto.	21, 24
Productos y servicios	Principal	EN27	Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalajes, que son reclamados al final de su vida útil, por categoría de productos	No aplica
<b>Cumplimiento Normativo</b>				
Cumplimiento normativo	Principal	EN28	Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental.	18
<b>Transporte</b>				
Transporte	Adicional	EN29	Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal.	No disponible
<b>General</b>				
General	Adicional	EN30	Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales.	20
<b>Empleo</b>				
Empleo	Principal	LA1	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región.	30, 31
Empleo	Principal	LA2	Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región.	30, 31
Empleo	Principal	LA3	Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por actividad principal.	33
<b>Relación Empresa / Trabajadores</b>				
Relaciones Empresa / Trabajadores	Principal	LA4	Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo.	41
Relaciones Empresa / Trabajadores	Principal	LA5	Periodos mínimos de preaviso relativos a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos.	41
<b>Salud y seguridad en el trabajo</b>				
Salud y seguridad en el trabajo	Adicional	LA6	Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de seguridad y salud conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud en el trabajo.	39
Salud y seguridad en el trabajo	Principal	LA7	Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región.	38
Salud y seguridad en el trabajo	Principal	LA8	Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves.	39
Salud y seguridad en el trabajo	Adicional	LA9	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.	39
<b>Formación y Educación</b>				
Formación y Educación	Principal	LA10	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado.	37
Formación y Educación	Adicional	LA11	Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales.	36
Formación y Educación	Adicional	LA12	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional.	33
Diversidad e igualdad de oportunidades	Principal	LA13	Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.	30, 31
Diversidad e igualdad de oportunidades	Principal	LA14	Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categorías profesionales.	33

ASPECTO	TIPO INDICADOR	Nº INDICADOR	INDICADORES GRI	LOCALIZACIÓN
<b>DERECHOS HUMANOS</b>				
<b>Prácticas e inversiones de abastecimiento</b>				
Prácticas e inversiones de abastecimiento	Principal	HR1	Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.	No disponible
Prácticas e inversiones de abastecimiento	Principal	HR2	Porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas como consecuencia.	63, 65
Prácticas e inversiones de abastecimiento	Adicional	HR3	Total de horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluyendo el porcentaje de empleados formados.	No disponible
No discriminación	Principal	HR4	Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.	40
Libertad de asociación y convenios colectivos	Principal	HR5	Actividades de la Compañía en las que el derecho a libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos pueda correr importantes riesgos, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos.	40
Explotación infantil	Principal	HR6	Actividades identificadas que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.	40
Trabajos Forzados	Principal	HR7	Operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado o no consentido, y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.	40
Prácticas de seguridad	Adicional	HR8	Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en las políticas o procedimiento de la organización en aspectos de derechos humanos relevantes para las actividades.	40
Derechos de los indígenas	Adicional	HR9	Número total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas.	40
Comunidad	Principal	SO1	Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida de la empresa.	No disponible
Corrupción	Principal	SO2	Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción.	No disponible
Corrupción	Principal	SO3	Porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos anticorrupción de la organización.	No disponible
Corrupción	Principal	SO4	Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.	No disponible
Política Pública	Principal	SO5	Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de "lobbying".	71
Política Pública	Adicional	SO6	Valor total de las aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas, por países.	53
Comportamiento de competencia desleal	Adicional	SO7	Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, y sus resultados.	16
Cumplimiento normativo	Principal	SO8	Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones.	31
Salud y seguridad del cliente	Principal	PR1	Fases del ciclo de vida de los productos y servicios en las que se evalúan, para en su caso ser mejorados, los impactos de los mismos en la salud y seguridad de los clientes, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos sujetos a tales procedimientos de evaluación.	60
Salud y seguridad del cliente	Adicional	PR2	Número total de incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	41, 59
Etiquetado de productos y servicios	Principal	PR3	Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos.	No aplica
Etiquetado de productos y servicios	Adicional	PR4	Número total de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	No aplica
Etiquetado de productos y servicios	Adicional	PR5	Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente.	59
Comunicación y Marketing	Principal	PR6	Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing, incluidos la publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios.	61
Comunicación y Marketing	Adicional	PR7	Número total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio, distribuidos en función del tipo de resultados de dichos incidentes.	60
Comunicación y Marketing	Adicional	PR8	Número total de reclamaciones debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes.	61
Cumplimiento normativo	Principal	PR9	Coste de aquellas multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización.	No disponible